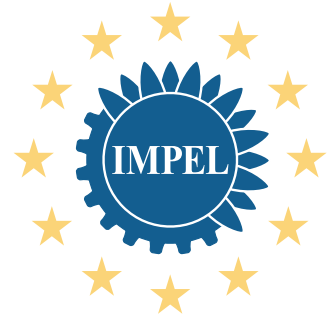


IMPEL – Ledeshåndbog for miljøadministrationer

(Oversat fra Engelsk:
IMPEL Management Reference Book
for Environmental Inspectorates)

MILJØMINISTERIET

Miljøstyrelsen



European Union Network for
the Implementation and Enforcement
of Environmental Law

IMPEL – Ledeshåndbog for miljøadministrationer

(Oversat fra Engelsk:
IMPEL Management Reference Book
for Environmental Inspectorates)

Bjørn Bauer, Lars Christensen og Claus Berner,
PlanMiljø.

ORIENTERING FRA MILJØSTYRELSEN NR. 2 2005

FORORD

IMPEL er et uformelt EU-netværk for gennemførelse og håndhævelse af miljølovgivningen. Netværket består af nationale miljømyndigheder i EU-medlemsstaterne samt EU-Kommissionen, som deltager i formandskabet ved IMPEL's halvårlige plenummøder.

IMPEL er en betegnelse for "European Union Network for Implementation and Enforcement of Environmental Law"

IMPEL-deltagernes ekspertise og erfaring gør netværket særligt kvalificeret til at arbejde med en række tekniske og administrative aspekter af EU-fællesskabets miljølovgivning. Formålet med netværket er at skabe det nødvendige incitament i EU til at sikre en mere effektiv praktisk udmøntning af miljølovgivningen. Netværket fremmer udveksling af informationer og erfaringer med henblik på en mere ensartet gennemførelse, praktisk anvendelse og håndhævelse af miljølovgivningen, især fællesskabets miljølovgivning. IMPEL skaber mulighed for, at tilsynsmedarbejdere på de forskellige administrative niveauer kan udveksle idéer inden for netværket, ligesom netværket støtter udviklingen af tilsynsadministrationer og god administrativ praksis.

Yderligere oplysninger om IMPELs arbejde kan findes på netværkets hjemmeside: <http://europa.eu.int/comm/environment/impel/index.htm>

En oversigt over bidragyderne til dette projekt findes i bogens kap. 10.

Ledeshåndbog for Miljøadministrationer

Projektleder: Gudmund Nielsen, Miljøstyrelsen, Danmark

Forfattere: Bjørn Bauer, PlanMiljø, Danmark
Lars Christensen, PlanMiljø, Danmark
Claus Berner, PlanMiljø, Danmark

Projektgruppen:

Gudmund Nielsen, Danmark (formand)
Ana Magro e Silva, Portugal (formand)
Kia Regner, Sverige (sekretær)
Dominic Hutchings, Storbritannien
Gerd Hofmann, Tyskland
Agate Duch-Szczesna, Polen
Miguel Mendez, Spanien
Paul Bernaert, Belgien
Aare Sirendi, Estland
Tarvo Roose, Estland
Cecilie Castel, Frankrig
Guiseppe Marella, Italien
Ingegerd Aanonsen, Norge

**Kvalitets-
sikring** Rob Glaser, Holland
Ken McDonald, Storbritannien

Resumé

Denne ledeshåndbog handler om ledelse, organisationsopbygning, organisationsændringer og fortsat udvikling af tilsynsadministrationer på miljøområdet.

Håndbogen henvender sig til ledere af tilsynsadministrationer på alle administrative niveauer. I bogen oplyses om praktiske løsninger på mange af de ledelsesmæssige udfordringer, som miljøadministrationer stilles over for. Det har dog ikke været hensigten at anvise en "bedste metode til ledelse", idet ledelsen altid må fastlægges ud fra de individuelle politiske, miljømæssige, økonomiske, sociale og kulturelle sammenhænge, hvori organisationen indgår. Til illustration af teksten er der stedvis i bogen medtaget eksempler på god ledelsespraksis fra en række europæiske lande.

Håndbogen behandler i syv kapitler de organisatoriske elementer, som projektgruppen har fundet særligt væsentlige, og som indgår i den komplekse opgave, det er at lede en tilsynsadministration:

- **Mission** (hvorfor er vi her), **vision** (hvad sigter vi mod på lang sigt) og **værdier** (vores standard for adfærd) – angiver de vigtigste overordnede retningslinier for tilsynsadministrationen.
- **Strategi** – tilsynsadministrationens mål og vejene til opfyldelse af disse.
- **Ledelsesstil** – omfatter lederens måde at kommunikere, delegere, motivere og involvere på – hvilket er afgørende for tilsynsadministrationens effektivitet.
- **Medarbejderressourcer** - har tilsynsadministrationen de nødvendige ressourcer til at udføre opgaverne? Hvordan identificeres de nødvendige medarbejderkompetencer, og hvordan udvikles disse kompetencer?
- **Kultur** – defineres i denne sammenhæng som det interne gruppefællesskab,

dvs. det, der samler organisationen om opgaverne, de interne kommunikationsmønstre, traditioner osv.

- **Struktur** – angiver den formelle og uformelle opdeling og koordinering af aktiviteter og ansvar. De væsentligste strukturelle udfordringer handler om fordelingen af roller, beslutningskompetencer og videnområder i organisationen.
- **Systemer** – omfatter de interne procedurer og arbejdsgange for aktiviteter, kommunikation og beslutningstagning, som danner grundlag for administratiøns daglige og langsigtede aktiviteter. Eksempelvis kan systemer omfatte kvalitetsstyring af godkendelses- og tilsynsarbejdet, metoder til samarbejde, koordinering og indarbejdelse af god praksis og udveksling af informationer med andre myndigheder mv.

De syv organisatoriske elementer er tæt forbundne og indbyrdes afhængige. Det betyder, at hvis der sker ændringer i forhold til et element, påvirker dette ét eller flere af de øvrige elementer. Hvis en leder således ønsker at forbedre f.eks. den organisatoriske struktur, vil det derfor sjældent være tilstrækkeligt alene at fokusere på ét af de organisatoriske elementer.

IMPEL - Ledeshåndbog for miljøadministrationer er resultatet af et projekt gennemført inden for IMPEL-netværket. Rapportens indhold er ikke nødvendigvis udtryk for de enkelte deltagende nationale myndigheders eller EU-Kommissionens officielle holdning.

Håndbogen er i engelsk udgave finansieret af de deltagende lande og EU-Kommissionen. Den danske udgave er finansieret af Miljøstyrelsen.

Indhold

1	INDLEDNING	8
1.1	SYV ORGANISATORISKE ELEMENTER.....	8
1.2	SÅDAN BRUGES HÅNDBOGEN.....	11
2	MISSION, VISION OG VÆRDIER	12
2.1	MISSION.....	13
2.2	VISION.....	14
2.3	VÆRDIER.....	16
2.4	GENNEMGANG AF MISSION, VISION OG VÆRDIER.....	20
2.5	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	20
3	STRATEGI OG PLANLÆGNING	22
3.1	SITUATIONSVURDERING.....	23
3.2	MÅLSÆTNINGER.....	30
3.3	MÅL.....	31
3.4	PLANER OG HANDLINGSPLANER.....	31
3.5	INDIKATORER.....	35
3.6	ANTAGELSER, FORUDSÆTNINGER OG RISICI.....	36
3.7	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	37
4	LEDELSE OG STYRING	38
4.1	GODT LEDERSKAB.....	38
4.2	LEDELSESSTIL.....	40
4.3	MOTIVERING Gennem DELEGERING.....	41
4.4	PÅSKØNNENDE SAMTALER.....	42
4.5	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	42
5	PERSONALE	44
5.1	NYE KOMPETENCER OG MEDARBEJDERE TIL ORGANISATIONEN.....	44
5.2	ANSÆTTELSE AF NYE MEDARBEJDERE.....	45
5.3	BEDSTE PRAKSIS VEDR. TRÆNING OG KVALIFIKATIONER.....	45
5.4	INTRODUKTION AF EN NY MEDARBEJDER.....	46
5.5	UDVIKLINGSSAMTALER.....	47
5.6	KOMPETENCEUDVIKLING.....	49
5.7	UDVIKLING I JOBPRÆSTATION OG -ROLLER.....	50
5.8	ARBEJDSMILJØ – FYSISK OG PSYKISK.....	53
5.9	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	53
6	MILJØADMINISTRATIONENS KULTUR	55
6.1	KULTURELLE ELEMENTER.....	56
6.2	AT FORFØLGE KULTURELLE MÅL.....	56
6.3	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	59
7	STRUKTUR	60
7.1	FØRSKELLIGE STRUKTURER.....	61
7.2	MANDAT TIL BESLUTNINGER.....	63
7.3	SPECIALISERING.....	64
7.4	SPØRGSMÅL FOR REFLEKSION.....	64
8	SYSTEMER	65
8.1	KVALITETSSTYRING.....	66
8.2	ADFÆRDSKODEKS.....	69
8.3	RISIKOVURDERING.....	70
8.4	BELØNNINGSSYSTEMER.....	71
8.5	KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER OG -PROCEDURER.....	73
8.6	INTERN DATAHÅNDTERING.....	76
8.7	KONTRAKTER MELLEMLJØNHEDER.....	78
8.8	BESKRIVELSE AF YDELSER.....	78
8.9	ORGANISERING AF PROJEKTER.....	78
8.10	SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION.....	82
	PROJEKTLEDELSE MV	83

1 Indledning

Denne håndbog handler om ledelse og processerne i forbindelse med opbygning, ændring og fortsat udvikling af miljøadministrationer. Målgruppen er ledere for såvel store som små administrationer på alle niveauer, dvs. statslige, regionale og lokale myndigheder.

Håndbogen giver – med eksempler fra mange europæiske lande – praktiske løsninger på de forskellige ledelsesmæssige udfordringer, som specielt miljøadministrationer stilles over for. Håndbogen tilsigter ikke dermed at definere én bestemt "bedste metode til ledelse" eller at behandle generelle spørgsmål omkring ledelse.

Den enkelte tilsynsadministration fastlægger selv sin tilgang til ledelse, afhængig af den politiske, miljømæssige, økonomiske, sociale og kulturelle sammenhæng, som administrationen indgår i. Dette indebærer store forskelle de enkelte lande imellem og mellem henholdsvis nationale, regionale og lokale administrationer. Eksempelvis har Storbritannien¹ formuleret overordnede regionale visioner for England og Wales, Skotland og Nordirland, hvorimod det i Sverige forventes, at den enkelte lokale tilsynsmyndighed formulerer egne visioner og mål inden for en national ramme. Desuden er der stor forskel på, hvordan opgaverne med godkendelse og tilsyn er fordelt mellem myndighederne i de enkelte lande.

Håndbogen skal ses i sammenhæng med andre IMPEL-projekter, bl.a. rapporter om miljøinspektion², overvågningsaktiviteter³ og minimumskrav til miljøinspektørers kvalifikationer⁴. Desuden har IMPEL udviklet en model for evaluering af tilsynsmyndigheder⁵. IMPEL's publikationer og yderligere oplysninger om IMPELs arbejde kan findes på adressen:
<http://europa.eu.int/comm/environment/impel/index.htm>.

1.1 Syv organisatoriske elementer

I de følgende beskrives de syv organisatoriske elementer, som indgår i modellen nedenfor⁶.

Mission, vision & værdier

Ved tydeligt at udtrykke miljøadministrationens mission, vision og værdier får organisation og medarbejdere vigtige pejlemærker og værktøjer til arbejdet. Mission betegner, "hvorfor er vi her" – f.eks. for at sørge for en effektiv og integreret miljøbeskyttelse. Vision betegner "hvad vi sigter mod på langt sigt" – f.eks. en miljøvenlig industriel produktion og en bæredygtig vækst i regionen. Værdier

¹Miljøstyrelsen i Storbritannien repræsenterer England og Wales, hvorimod Skotland har sin egen miljøbeskyttelsesmyndighed, Scottish Environment Protection Agency SEPA.

²IMPEL Reference Book for Environmental Inspection, 1999.

³IMPEL Best Practice in Compliance Monitoring, 2001.

⁴IMPEL Best Practices concerning Training and Qualification for Environmental Inspectors, 2003

⁵IMPEL Review Initiative, fase 1-3, 1999-2001.

⁶Organisationer kan analyseres ud fra mange forskellige perspektiver. Arbejdsgruppen har valgt ovenstående tilgang, da den giver mulighed for at behandle de mest relevante ledelsesopgaver i tilsynsadministrationen.

betegner retningslinier for adfærd – f.eks. kompetence, saglighed, upartiskhed og gennemsigtighed.

Strategi

Med strategien fastlægges organisationens mål og den indsats, der kan føre til opfyldelse af målene. Udarbejdelsen af en strategi har flere formål:

- Ledelsen får hjælp til at klarlægge og sætte fokus på miljøadministrationens udvikling i forhold til organisationens vision, mission og værdier.
- Administrationens mål og succeskriterier tydeliggøres for både ledelse og medarbejdere.
- Strategien danner referencen, ud fra hvilken administrationens arbejde kan måles og evalueres.
- Strategien skaber klarhed og gennemsigtighed, såvel for dem der føres tilsyn med, som for andre interessenter.

Ledelse og styring

Ledelsesstilen - herunder lederens måde at kommunikere, delegere, motivere og involvere på - har stor betydning for en organisations effektivitet og produktivitet. I sammenhæng hermed er det vigtigt, at lederen skelner mellem ”ledelse” og ”styring”.

Personale

Et meget vigtigt aspekt er naturligvis medarbejderne: Har miljøadministrationen de nødvendige menneskelige ressourcer (medarbejdere og medarbejderkompetencer) til at udføre de opgaver, som er defineret i strategien? Hvordan bestemmes behovet for medarbejderkompetencer, og hvordan sikres det, at kompetencerne udvikles?

Kultur

Kultur defineres i denne sammenhæng som det interne gruppefællesskab, det, der samler miljøadministrationen om opgaverne: Arbejdspladsens indretning, påklædning, kommunikationsmønstre, traditioner, historier, værdier som afspejles i dagligdagen, grundlæggende antagelser og paradigmer. En organisationskultur udvikles gradvist som en afspejling af værdier, ledelsesstil og personalepolitikker.

Struktur

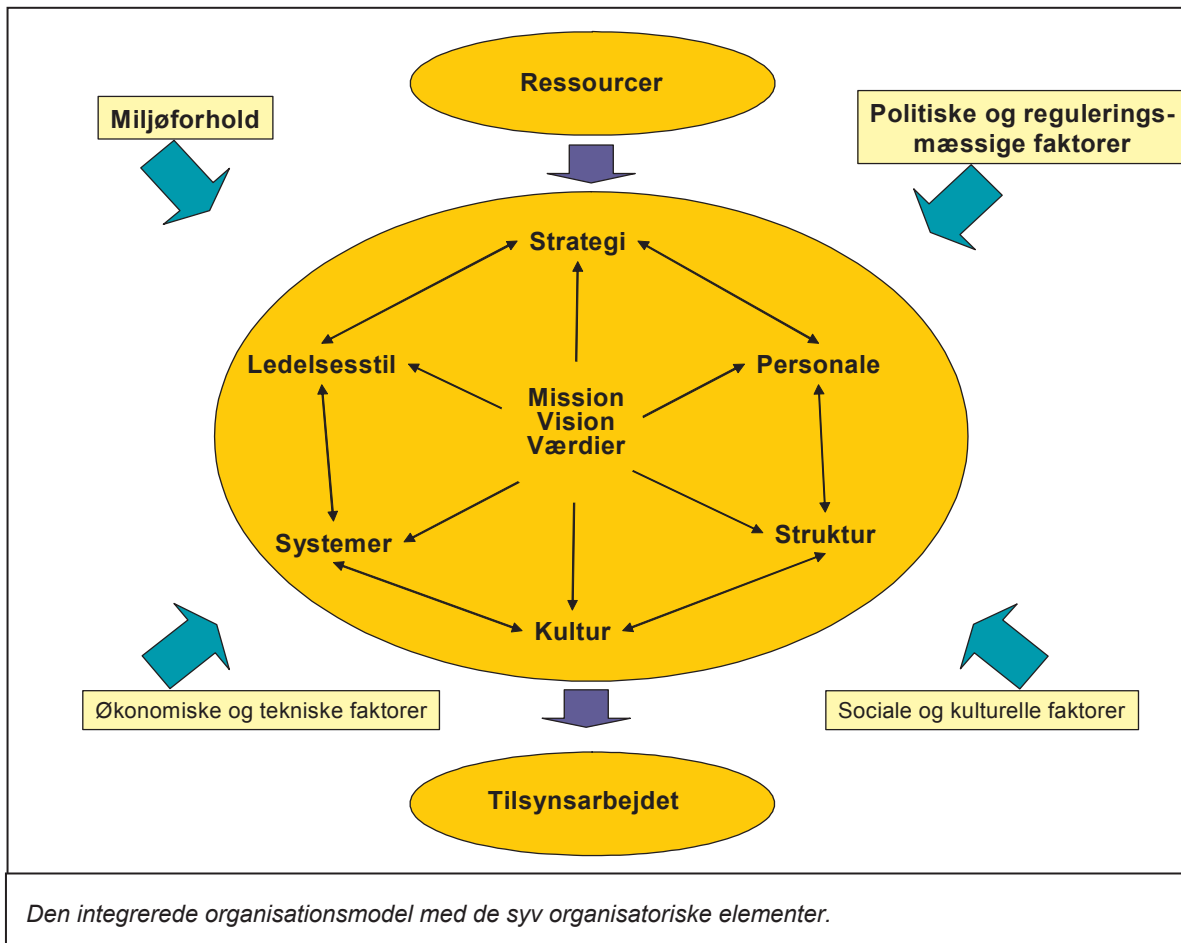
Med miljøadministrationens struktur forstås den formelle og uformelle opdeling og koordinering af arbejdsopgaver og ansvar. De væsentligste strukturelle udfordringer er her fordelingen af roller, beslutningskompetencer og vidensområder.

Systemerne

Systemerne er de interne processer og arbejdsgange for aktiviteter, kommunikation og beslutningstagning, som danner grundlag for organisationens daglige og langsigtede virksomhed. Eksempelvis kan systemer i miljøadministrationen være:

- Kvalitetsstyring af godkendelser, tilsyn og andre indsatsområder.
- Overvågning af miljøets tilstand.
- Overvågning af miljøadministrationens egen indsats, herunder også samarbejdet med det politiske niveau.
- Behandling af klagesager og anden borgerhenvendelse.

- Samarbejde, koordinering og udveksling af god praksis og informationer med andre myndigheder og institutioner.
- Afrapportering til Miljøstyrelsen og andre myndigheder.
- Økonomistyring, herunder budgettering.
- Kommunikation med virksomheder og borgere og andre eksterne interessenter.



Elementerne er integrerede

Som vist i figur 1 er organisationens elementer tæt forbundne i en dynamisk helhed. De er indbyrdes afhængige, det vil sige:

- Hvis der indføres ændringer i forhold til ét element, påvirker det resten af organisationen.
- Hvis en leder ønsker at ændre organisationen, er det sjældent nok at fokusere på blot ét element.

Eksterne faktorer

Som det er vist i figuren, er der mange ydre faktorer, som påvirker organisationen og dens arbejde:

- Den politiske kontekst udgør rammen for den overordnede vision i miljøtilsynet og er afgørende for tildelingen af ressourcer til tilsynsmyndighederne.
- Regelgrundlaget (nationalt og EU), herunder bestemmelser om miljøgodkendelse, tilsyn og håndhævelse, udgør den lovgivningsmæssige ramme.
- Miljøtilstanden samt evt. internationale, nationale og regionale forpligtelser og hensyn er retningsgivende for prioritering af tilsynet.
- De tekniske og økonomiske forhold har betydning for de krav, der kan stilles til virksomhedernes forureningsbegrænsning.
- Sociale og kulturelle faktorer, traditioner og offentlighedens holdninger og grad af opmærksomhed har indflydelse på f.eks. organisationens mulighed for at rekruttere den bedst kvalificerede arbejdskraft og på organisationens interne kultur.

1.2 Sådan bruges håndbogen

Europæiske tilsynsmyndigheder står over for væsensforskellige ledelsesmæssige og organisatoriske valgmuligheder og hindringer.

For det første er tilsynsmyndighederne en del af systemer, der politisk, administrativt og regelteknisk griber tilsynsarbejdet forskelligt an og har forskellige syn på, hvilke mål og resultater der forventes af en tilsynsmyndighed. Hertil hører også det økonomiske aspekt, da tildelingen af ressourcer til forvaltningen som regel er afhængig af politiske prioriteringer. Dernæst betyder de kulturelle forskelle fra land til land ofte, at metoder og tilsynsværktøjer, som er brugbare i ét land, ikke kan anvendes i et andet.

Generelt ligger det ikke inden for den enkelte miljøadministrative leders indflydelse at ændre på de politiske, økonomiske og nationalkulturelle aspekter. I denne håndbog fokuseres der derfor på en række interne, organisatoriske elementer, som lederen *har* indflydelse på.

Hvad der udgør "god ledelse" af miljøadministrationer afhænger af tidspunktet og den konkrete situation, som organisationen befinder sig i. Opgaven med at lede en tilsynsmyndighed kan løses på mange måder, og lederne må overveje mange problemstillinger og løsningsmuligheder. Håndbogen præsenterer et udvalg af løsningsmuligheder, som lederen kan lade sig inspirere af i den løbende udvikling af organisationen.

2 Mission, vision og værdier

Ved at formulere mission, vision og værdier for miljøadministrationen opnås en fælles forståelse af, hvad miljøarbejdet sigter mod, og hvilke principper der ligger til grund for arbejdets gennemførelse. Udviklingen af mission, vision og værdier sker naturligt i et tæt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse.

Selve processen med at udarbejde en meningsfuld mission med tilhørende vision og værdier er lige så vigtig som det nedskrevne produkt. Ved at involvere hele administrationen bliver medarbejderne ikke blot gjort bekendt med missionen - de vil i sidste ende også føle sig mere forpligtet over for den, da den repræsenterer fælles visioner og værdier. Også input fra interessenter kan have stor værdi for den endelige formulering af missionen.

Behovet for vision hæver sig langt over tekniske løsninger og procedurer.

Manager, Scottish Environment Protection Agency

En miljømyndigheds mission kan evt. samtidigt indeholde organisationens vision og værdier, som vist i eksemplet nedenfor:

Darmstadt, Tyskland

Regeringspræsidiumet i Darmstadt har følgende opfattelse af sig selv:

Vi

- bidrager væsentligt til den enkelte borgers og befolkningens velfærd
- videreformidler regeringens mål og fungerer som mægler og mellemmand for specialister og regionale interessenter
- efterlever og sørger for en ensartet håndhævelse af loven
- bidrager til udviklingen af regionens mangfoldighed og potentiale
- beskytter det naturlige livsgrundlag og sørger for et sundt miljø

Vi

- planlægger udviklingen af by- og landområderne
- rådgiver kommuner, institutioner, erhverv og borgere
- bevilger, fører tilsyn og kontrollerer i overensstemmelse med lovens regler
- griber ind over for og hjælper til med at afværge skader
- styrer og gennemfører økonomiske støtteprogrammer
- bidrager til at forebygge og løse konflikter i regionen

Vi

- tager vores partners interesser og behov alvorligt og indretter os efter disse
- er kundeorienterede og fremsynede i vores handlinger
- tager velafbalancerede og integrerede beslutninger
- leverer ydelser af høj kvalitet via engagement og specialisering
- sørger for gennemsigtighed i forvaltningen og giver præcis information
- repræsenterer Regeringspræsidiumet overbevisende og præsenterer dets resultater tydeligt og klart

Vi

- handler med engagement og har tillid til hinanden
- leder målrettet og i samarbejde, motiverende og støttende
- tænker tværfagligt og arbejder mod fælles løsninger
- udviser initiativ og tager beslutninger
- kommunikerer med henblik på at nå konsensus, kan håndtere kritik
- er resultatorienterede, kvalitetsbevidste, effektive og omkostningsbevidste i vores arbejde
- er innovative og interesserede i videreuddannelse
- tager fælles ansvar for Regeringspræsidiumets profil udadtil

En organisations mission bør være dynamisk og følge med tiden, den skal altså løbende opdateres og udvikles. Brainstorming, seminarer og workshoper med medarbejderne giver værdifuldt input hertil, da medarbejderne sidder inde med erfaring, indsigt og idéer, som kan supplere ledelsens egen forståelse.

Udviklingsprocessen kan eventuel forløbe som i Österåker i Sverige:

Österåker, Sverige

Tidsplan for diskussion og afklaring af mission, vision og værdier, miljøadministrationen i Österåker

- Medarbejderne inviteres til et halvdagsseminar med brainstorming om tilsynets mission, vision og værdier
- Der vil være 45 minutters diskussion af hvert emne med et indledende idéoplæg og eksempler fra andre tilsynsmyndigheder. Hver session åbnes med 15 minutters brainstorm, hvor alle input er velkomne. Dernæst vil der være 30 minutter, hvor emnerne fra brainstormen kategoriseres i underemner og diskuteres. De vigtigste punkter og essensen af diskussionerne fremhæves og skrives ned.
- I de efterfølgende uger formulerer en gruppe med repræsentanter fra medarbejderstaben og ledelsen et udkast til tilsynets mission, vision og værdier.
- Forslaget præsenteres for medarbejderne ved endnu et seminar og revideres efterfølgende i overensstemmelse med de nye kommentarer.
- Arbejdsgruppen vil nu være i stand til at færdiggøre arbejdet og forhåbentlig præsentere en forpligtende og motiverende mission med tilhørende vision og værdier for tilsynet.

2.1 Mission

Missionen redegør for miljøadministrationens eksistensberettigelse. Den beskriver miljøadministrationens rolle i den nationale og regionale/lokale kontekst, og den giver udtryk for organisationens vision og værdier.

En mission kan f.eks. være "at sørge for en effektiv og integreret miljøbeskyttelse, der på én gang forbedrer miljøet og bidrager til en bæredygtig udvikling". Da miljøadministrationen har til formål at beskytte miljøet, må det miljøbeskyttende element i en bæredygtig udvikling prioriteres højt i organisationens beslutninger og handlinger, men der må naturligvis være balance mellem den sociale, den økonomiske og den miljømæssige udvikling.

Den flamske miljøinspektion, Belgien

Den flamske miljøinspektion har i flere år haft en mission, vision og værdier for organisationen og dens medarbejdere. At definere organisationens mission, vision og værdier er blevet et nøgleredskab til løbende at optimere miljøinspektionens struktur og processer. Hjørnestenen er inspektionens mission:

"At udøve kontrol med og fremme kvaliteten og håndtægelsen af miljø- og miljø sundhedspolitikken med henblik på at forbedre miljøet."

Formålet med at redegøre for miljøadministrationens mission er bl.a.:

- at fremhæve tilsynsarbejdets sammenhæng med visioner og værdier
- at informere nye medarbejdere om miljøadministrationens måde at arbejde på
- at formidle et forståeligt udsagn om tankerne bag tilsynsarbejdet til eksterne interessenter
- at indarbejde "god praksis" i tilsynsarbejdet
- at tage initiativ til og udvikle adfærd, der lægger vægt på miljøet som helhed, inkl. sundhed.

Skotlands miljøstyrelse (SEPA) har formuleret følgende mission for sit Operative Direktorat, der har ansvaret for reguleringen af forurenende virksomheder:

SEPA, Skotland

"Det Operative Direktorat vil sørge for, at SEPAs politikker og mål omsættes af andre til effektive og progressive handlinger, der forbedrer miljøet. Dette skal ske gennem retfærdig, miljømæssig forsvarlig og juridisk korrekt regulering og rådgivning".

Også regionale og lokale miljøadministrationer kan udtrykke deres mission i få klare sætninger:

Mission for Västerås kommunes tilsynsmiljømyndighed

"Miljøtilsynet skal arbejde for at sikre et sundt og godt miljø for nuværende og fremtidige generationer gennem stikprøver, inspektioner, håndhævelse og planlægning".

2.2 Vision

Med "vision" forstås det langsigtede billede af det, som organisationen stræber efter, hvor den vil hen, hvad den vil opnå, og hvad den vil stå for. En vision skal være attraktiv, realistisk og troværdig, ellers er det ikke muligt at motivere medarbejdere og interessenter.

Følgende citat fra Antoine de Saint-Exupéry illustrerer potentialet i en vision:

*Hvis du vil have bygget et skib,
skal du ikke kalde folk sammen for at samle tømmer eller tilvirke redskaber.
Du skal ikke uddelegere opgaver eller give ordrer.
I stedet skal du vække deres længsel efter det store åbne hav.*

En miljøadministrations vision beskriver bredt miljøets og organisationens ønskede fremtid, effekt og rolle, og kan på én gang tage højde for medarbejdernes og samfundets behov. En vision giver et fremtidsbillede af den miljømæssige kvalitet, virksomheders miljøarbejde og/eller tilsynsmyndigheden selv.

I Danmark er generelle forhold vedr. den ønskede miljøtilstand formuleret på forhånd fra politisk hold og fra Miljøministeriet. Med udgangspunkt heri kan den enkelte kommunale eller amtslige miljøadministration formulere sigtpejlinger for det lokale miljø, for relationer til interessenter eller for organisatoriske forhold, som giver visionen værdi i den specifikke sammenhæng. Miljøadministrationens endelige vision godkendes typisk på relevant politisk niveau.

Den regionale/lokale tilsynsmyndigheds vision kan bl.a. fokusere på specifikke modtagere:

Miljøadministrationen i Västerås, Sverige

I Västerås formulerede en arbejdsgruppe bestående af ledere og medarbejderrepræsentanter visionen for tilsynet. Indholdet og den præcise ordlyd blev diskuteret i forbindelse med en workshop, hvor alle medarbejdere deltog. Arbejdsgruppen reviderede efterfølgende visionen i lyset af input fra workshoppen.

"Tilsynet skal via sin viden og sit arbejde bidrage til en sund og bæredygtig udvikling af Västeråsregionen. Naturen og landskabet - og især søen Mälaren - skal være rene og rige på dyre- og plantearter. Forhold af væsentlig betydning for overfladevand og grundvandet er særligt vigtige.

Västerås by skal være foregangsby for naturbeskyttelse i Sverige, og borgerne skal sikres et godt og sundt miljø".

En national vision kan være omfattende og inkludere eksterne såvel som interne forhold:

Den engelske (og walisiske) miljøstyrelse

Den engelske (og walisiske) miljøstyrelse har formuleret en omfattende vision, som er opdelt i en række underordnede områder (uddrag):

"Vores vision for miljøet og en bæredygtig fremtid er: et sundt miljø og en rig og mangfoldig natur i England og Wales for nuværende og fremtidige generationer.

Vi vil bidrage til at opnå følgende grundlæggende mål:

- Forbedret livskvalitet. Bevidstheden om, at miljøet er sundt, dyrelivet rigt og den biologiske mangfoldighed stor, vil give befolkningen ro i sindet. Et sådan miljø er værd at beskytte, benytte, værdsætte og nyde.
- (...)

Vi vil bestræbe os på at opnå følgende resultater for miljøet:

- Renere luft til alle. Luften skal være renere og sundere. Udledningen af forurenende kemiske stoffer til atmosfæren skal reduceres kraftigt til under det niveau, hvor stofferne kan forårsage væsentlig skade.
- Beskyttelse og forbedring af ferskvande og kystvande. Vores floder, søer og kystvande skal være væsentligt renere. De skal kunne rumme mangfoldige og sunde økosystemer, og der skal være plads til vandsport og andre rekreative aktiviteter så som lystsejls og lystfiskeri, samt anden nødvendig brug i et sundt og velfungerende samfund.
- (...)

Vi ønsker at skabe følgende ændringer:

- En 'grønnere' erhvervssektor. Industri og virksomheder skal værdsætte den nytte, en rig og varieret natur fører med sig. Som sidegevinst vil de kunne høste fordelene af en bæredygtig forretningspraksis, forbedre deres konkurrenceevne og værdi hos interessenterne samt vinde samfundets tillid.
- (...)

Vi vil bidrage til at håndtere, forebygge og afbøde følgende risici og problemer:

- Begrænse klimaændringer og tilpasse samfundet til klimaændringer. Fremtiden vil byde på en radikal reduktion i udledningen af drivhusgasser så som kuldioxid, og samfundet som helhed må være opmærksom og forberedt på de sandsynlige klimaændringer.
- (...)"

Afhængig af konteksten kan visionen også illustrere tilsynsmyndighedens ambitioner uden for miljøområdet:

Letlands Statsinspektorat

Letlands Statsinspektorat udviklede denne vision i forbindelse med en to-dages workshop med deltagelse af 20 medarbejdere. Fokus for workshoppen var vision, mission og strategi. Visionen tager ikke blot fat på miljøspørgsmål, den indeholder også udsagn om uafhængighed, respekt og arbejdsforhold.

"Vores vision for fremtiden er et effektivt og velfungerende, politisk uafhængigt miljøtilsyn, som er højt respekteret i samfundet.

Det nationale tilsyn sikrer den enkeltes ret til et miljø af høj kvalitet og kan eliminere konsekvenserne af negative miljøpåvirkninger så vel som årsagen til deres opståen.

Det nationale tilsyn beskæftiger dygtige medarbejdere med passende løn og sikkerhed i ansættelsen. Det nationale tilsyn benytter sig af det nyeste udstyr i implementeringen af den miljøpolitiske plan".

2.3 Værdier

Ledelse og administrativ praksis bygger - eksplicit eller implicit - på et sæt af grundlæggende principper eller værdier. Ved at debattere disse værdier med medarbejderne kan hele administrationen operere på et fælles værdigrundlag. Ledelsen kan uddelegere langt mere ansvar til den enkelte medarbejder, behovet for instruktioner og regler reduceres, mens fleksibilitet og arbejdspræstation øges.

Det er selvfølgelig vigtigt, at den daglige ledelse er i overensstemmelse med de formulerede værdier. Medarbejderne vil hurtigt bemærke uoverensstemmelser mellem, hvad lederne siger, og hvad de rent faktisk gør.

Flere forskellige faktorer, som bl.a. den stigende bekymring over miljøet, de mere og mere komplekse regler, krav om bedre risikostyring og krav om bedre information til offentligheden, har eksempelvis ført til, at det franske Direktorat for risiko og forureningsforebyggelse har udarbejdet fire grundlæggende fællesskabsværdier, som organisationen identificerer sig med:

Direktoratet for risiko og forureningsforebyggelse, Frankrig	
Fire grundlæggende fællesskabsværdier:	
Kompetence	Tilsynsmedarbejdernes tekniske og metodiske kompetencer og lovkendskab er altafgørende for, at miljøtilsynet kan træffe effektive og retfærdige afgørelser. Kompetencernes fulde omfang kan ikke afdækkes individuelt. De skal afdækkes via hele organisationen, ved hjælp af synergisk samarbejde mellem de forskellige tilsynsfunktioner og mellem nationale, regionale og afdelingsspecifikke funktioner.
Uafhængighed	Miljøtilsynet handler uvildigt og i overensstemmelse med regler og bekendtgørelser og er bevidst om de problemstillinger, der ligger samfundet på sinde. Miljøtilsynet anbefaler de tiltag, som er nødvendige, uanset den sociale eller økonomiske kontekst, og i alle tilfælde, hvor borgernes sundhed eller sikkerhed er på spil, eller miljøet trues.
Retfærdighed	Miljøtilsynet tager højde for de interesser, naboer til forurenende virksomheder måtte have, samt ejernes og andre interessenters interesser, og gør sig umage for at sikre en retfærdig behandling af dets sager overalt i landet ved at inddrage aspekter så som igangværende byplanlægning og miljøets udsathed. En sådan tilgang kan betyde, at der benyttes strengere standarder, end de generelle regler kræver.
Gennemsigthed	Miljøtilsynet er forpligtet til at sørge for gennemsigthed i sine handlinger. Miljøtilsynet skal være i stand til at rapportere om og forklare sine handlinger over for borgerne på konkret og forståelig vis. Via den nationale og regionale tilsynsstruktur offentliggør miljøtilsynet informationer om virksomheders manglende målopfyldelse og fremskridt, samtidig med, at kravet om fortrolighed respekteres.

Den engelske (og walisiske) miljøstyrelse har udarbejdet fem værdier samt en model for styrelsens kultur baseret på værdierne:

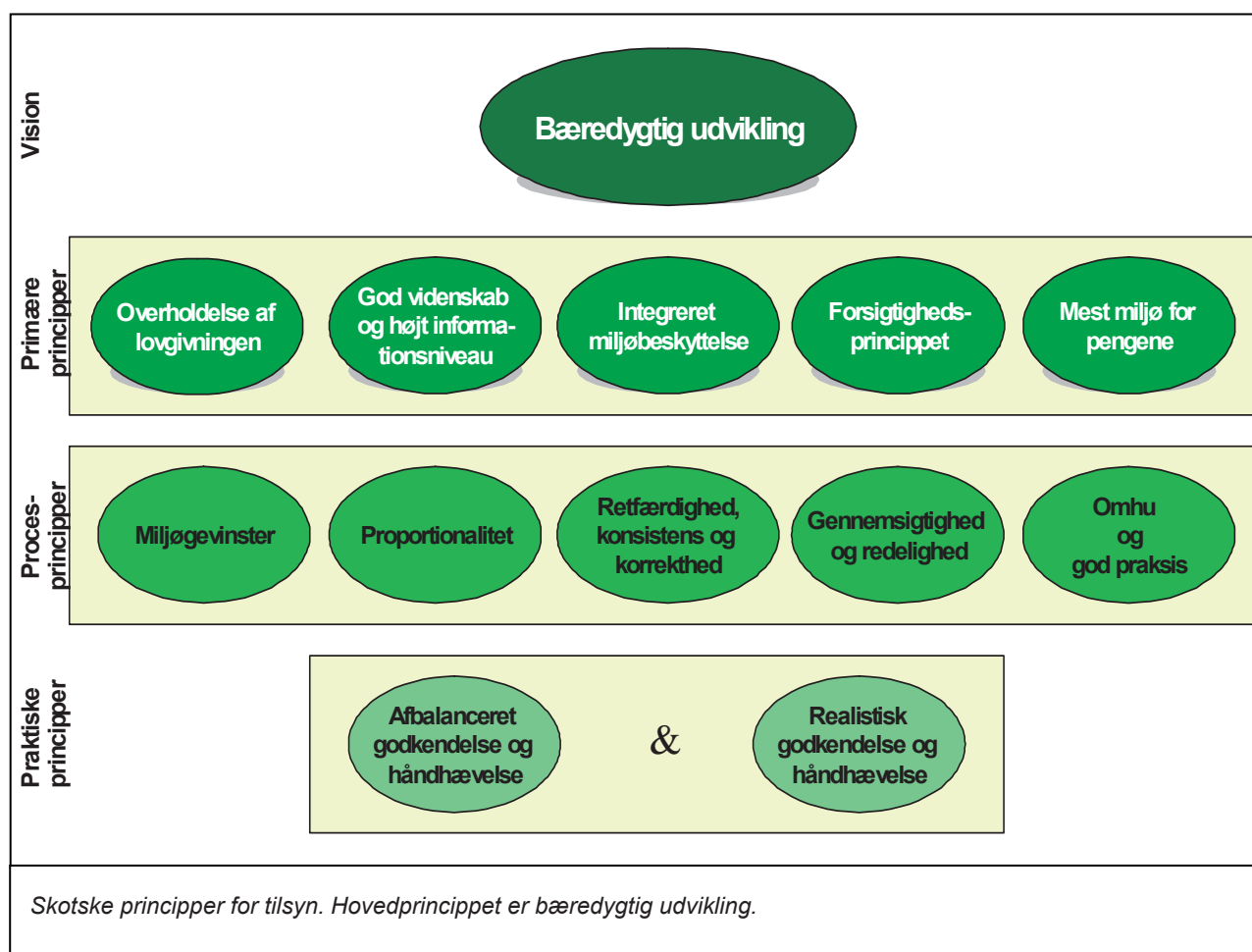
VÆRDIER – Englands og Wales' Miljøstyrelse	Hvordan værdierne skal udmøntes	
	INTERNT	EKSTERNT
Vi vil fokusere på miljøresultater	Vi værdsætter vores individuelle roller som en del af et bredere loyalitetsbånd til styrelsen som helhed. Vi deler viden med hinanden, snarere end at holde på den som en kilde til magt. Vi har tiltro til, at vores kolleger selv tager ansvar for handling og resultater, så der	Vi forpligter os til at levere gode miljøresultater og til at stå til ansvar for det, vi opnår. Vi støtter lovmæssige og økonomiske rammer, der hjælper os med at fokusere på resultater. Vi er kendt for at leve op til mottoet "gør, som du prædiker".

	er færre projektgrupper og lignende grupper. Vi koncentrerer os om at måle på resultaterne snarere end på aktiviteterne.	
Ved at arbejde i effektive partnerskaber	Medarbejderne behandler hinanden med respekt, tager initiativ til at tilbyde sin hjælp, reagerer hurtigt på anmodninger om information eller vejledning, og afslutter aftalte opgaver til tiden	Vi arbejder i partnerskaber og vi arbejder åbent. Vi kan lede eller støtte og har altid forståelse for vore partners perspektiv på tingene. Vi opsøger muligheden for at involvere andre med relevante færdigheder, viden eller indflydelse. Vi vil udvikle nye former for partnerskab mellem dem, der regulerer, og dem der bliver reguleret.
være robuste	Vores kultur understøtter selvudvikling, og vi støtter hinanden med ærlig og ligefrem feedback. Vi lærer af vores fejl i stedet for at straffe, men sløseri, ligegyldighed over for kunder og negative holdninger tolereres ikke.	Styrelsen er anerkendt for sin praktiske, troværdige og faglige/professionelle viden. Vi lever op til og overgår forventningerne via effektiv og aktiv indsats. Vi er retfærdige men håndfaste tilsynsførere, anerkendt for vores kvalitet og konsekvens.
og fleksible, idet vi er åbne over for forandring, læring og forbedring	Vi værdsætter fleksibilitet, er åbne for forandringer, nye idéer og udfordringer af traditionelle antagelser. Vi lærer af hinanden og af at sammenligne os med de bedste virksomheder for at fremme løbende forbedringer.	Vi udviser hjælpsomhed og fleksibilitet overfor alle, som vi kommer i kontakt med, og er positivt indstillet overfor nye idéer. Vi er klar over, at løbende forandring er afgørende for effektiviteten.
For at kunne levere alt dette må vi udøve konkret indflydelse	Vi anerkender det store udbud af mennesker og organisationer, som kan gøre en forskel for miljøet. Vi plejer vores ekspertise og kommunikerer i et klart sprog med forståelse for vores målgruppes behov. Vi målretter vores kommunikation for at opnå størst mulig effekt.	Styrelsens medarbejdere fremmer styrelsens status og omdømme hos kunder og interessenter. Vi opnår konkret indflydelse, fordi vores viden og meninger bliver enkelt, be-hjælpeligt og målrettet formidlet.
	<i>Arbejdet skaber resultater og giver stor tilfredshed og arbejds glæde.</i>	<i>Mestre i miljøbeskyttelse - inden for rammerne af økonomisk vækst og sociale fremskridt.</i>

Selve processen med at udforme eller revidere organisationens samlede mission, vision og værdigrundlag med videre kan med fordel ske i en fælles workshop, adskilt fra det daglige arbejde:

<p>Den tilsynsansvarlige miljømyndighed i Västerås, Sverige</p> <p>Miljøtilsynsmyndigheden i Västerås diskuterede organisationens visioner og strategi på en fire-dages workshop, som blev afholdt i en lejet hytte med deltagelse af alle medarbejdere. De fire dage bød på en blanding af præsentation fællesdiskussioner og gruppearbejde. Blandt emnerne var:</p> <p><i>Fælles grundsyn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lever vi op til visionerne og missionens udsagn? • Hvordan sikrer vi, at visionerne og missionens udsagn gennemsyrrer det daglige arbejde vigtigt? • Er der behov for ændringer? • Hvordan skaber vi et arbejdsklima, hvor alle bidrager til, at vi nærmer os visionens udsagn? <p><i>Det administrative synspunkt</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er en politik? Hvad er retningslinier? • Har vi vitterligt brug for sådanne? • Fordelene ved politikker og retningslinier. • Hvilke politikker og retningslinier har vi brug for (grupperarbejde)? • Hvordan skaber vi jobtilfredshed - bemyndigelse, opmuntring, uddelegering, tilstrækkeligt med ressourcer fællesaktiviteter? <p><i>Mål og metoder</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skal vi prioritere forebyggende eller konkret tilsynsarbejde højest? • Skal vi deltage i projekter, der ligger i periferien af vores mission? • Skal vi beskæftige os med internationale miljøproblemer? • Er det muligt at vurdere fordelene ved forskellige tiltag - i forhold til ressourceforbrug? • Hvad kan vi ændre i den daglige arbejdsgang? • Hvordan skal ledelsen prioritere forskellige tiltag?

Sammenhængen mellem en vision og værdier/principper fremgår af eksemplet, der viser, hvordan Skotland har formuleret sine principper for tilsyn.



Enkelte af de vigtigste principper uddybes her:

Forsigtighedsprincippet kan ses som en af grundpillerne i miljøpolitikken: Hvor der er væsentlig risiko for skade på miljøet, bør tilsynsmyndigheden være indstillet på at gennemføre sikkerhedsforanstaltninger for at begrænse brug og spredning af potentielt farlige stoffer og materialer. Dette gælder også i tilfælde, hvor det videnskabelige grundlag er ufuldstændigt, hvis den sandsynlige balance mellem omkostninger og fordele retfærdiggør dette⁷.

Integreret miljøbeskyttelse skal sikre, at miljøet beskyttes og forbedres på tværs af de forskellige miljøområder - luft, landområder, vand, jord - snarere end separat for hvert område. Princippet sigter også på at skabe sammenhæng mellem godkendelser, tilsyn, håndhævelse og miljøovervågning.

Princippet om **proportionalitet** betyder, at aktiviteter som håndhævelse og egenkontrolkrav bør afpasses i forhold til de involverede risici og skader. Dog kan der være tilfælde, hvor risikoen for skade på miljøet er begrænset, men hvor virksom-

⁷ Fra Englands og Wales' miljøstyrelse.

heden er kendt for ringe miljøarbejde, hvilket kræver et højere niveau af tilsynsarbejde.

Tilsynsmyndigheden bør varetage sine opgaver **retfærdigt, konsekvent og juridisk korrekt**. Tilsynsmyndigheden skal være konsekvent i sin anvendelse og håndhævelse af loven. Dette er ikke ensbetydende med en ensartet forvaltning, da varierende omstændigheder og lokale miljøforhold må tages med i betragtning.

At være en **gennemsigtig organisation** indebærer, at enhver, som er interesseret, forholdsvis let kan få information om organisationens formål, mål og arbejdsmetoder. Tilsynsmyndigheden skal over for borgere og interesserede bestrebe sig på at beskrive sin myndighedsrolle, herunder de værktøjer myndigheden har til rådighed, og hvordan organisationen i øvrigt opererer.

Den flamske miljøtilsynsmyndighed, Belgien

Den flamske miljøtilsynsmyndighed har defineret følgende værdier, som skal vejlede dets medarbejdere mht. tilsynets fremgangsmåder:

Miljøtilsynsmyndigheden er interesseret i at have loyale, initiativrige og tilfredse medarbejdere, som:

- hjælper kunderne og giver enkle forklaringer på, hvad de skal gøre,
- står til rådighed og er åbne,
- reagerer hurtigt, dynamisk og realistisk på udfordringer,
- samarbejder på tværs om resultater,
- altid er et skridt foran på grund af fremsynethed, kreativitet og ekspertise,
- altid søger at forbedre sig i deres arbejde og er glade for det, de laver,
- opretholder "sunde miljøreflekser"/en sund økologisk grundholdning.

En miljømyndigheds værdier afspejles i tilgangen til arbejdet og i de nedskrevne retningslinier, som vejleder personalet i den konkrete sagshåndtering. Det er vigtigt, at effekten af påtænkte retningslinier overvejes for at sikre en omkostningseffektiv udnyttelse af ressourcerne. Værktøjer hertil er omtalt i kapitlerne om henholdsvis ledelse og strategi.

Västerås, Sverige

Den tilsynsansvarlige miljømyndighed i Västerås har udarbejdet en miljøpolitik for tilsynets internationale virke:

Miljøtilsynet skal beskytte befolkningens sundhed og miljøet. Vi bidrager til en bæredygtig udvikling gennem vores daglige arbejde. Miljøtilsynet skal internt i organisationen og i forbindelse med tilsyn:

- Følge og tilpasse sig relevant lovgivning, regler og bekendtgørelser.
- Så vidt muligt anvende fornyelige ressourcer.
- Reducere affaldsmængderne via en livscyklustilgang, der opfordrer til genbrug og genanvendelse af papir og andre produkter.
- Til stadighed tilstræbe ressource- og energibesparelser.
- Forebygge handlinger, der kan være skadelige for miljøet.
- Delagtiggøre medarbejderne i miljøarbejdet.
- Bidrage aktivt til at skabe bevidsthed og forståelse for miljøproblemer.

Politikker omkring håndhævelse udarbejdes typisk af den højeste miljøtilsynsmyndighed på nationalt plan. Den skotske miljøstyrelses håndhævespolitik, som ses i tekstboksen nedenfor, afspejler værdierne illustreret i figur 2.

SEPA, Skotland

Målene for Skotlands håndhævelsespolitik er bl.a.:

- at sikre overholdelse af miljøgodkendelser/tilladelser
- at sikre en konsekvent tilgang til tilsynsarbejdet for hele SEPA

- at behandle lovovertrædere ens.

Formålet med håndhævelsen er dels at sikre, at der foretages forebyggende eller afværgende tiltag for at beskytte miljøet, og dels at sikre, at regler og love overholdes.

Vigtige politiske udsagn:

- SEPA ser under ingen omstændigheder bort fra forsætlige, strafbare eller uagtsomme handlinger af personer, som udøver skade eller er en trussel for miljøet, eller som ignorerer loven.
- Vedvarende overtrædelser af godkendelsesbetingelser tolereres ikke. Hvis vilkårsovertrædelserne ikke har nogen miljømæssige konsekvenser, bør vilkårene ændres snarere end at tillade fortsat regelbrud.
- Uden hensyntagen til, hvor tidskrævende og presserende en håndhævelsesreaktion måtte være, skal den være retfærdig, rimelig, registreret og offentlig tilgængelig.
- Manglende efterlevelse af en advarsel skal føre til en håndhævelsesreaktion
- Formålet med en håndhævelsesreaktion er at forebygge, afbøde eller afværge skader på miljøet, hvorfor reaktionen bør ske uden forsinkelse, når alle fakta er kendte.

2.4 Gennemgang af mission, vision og værdier

Det er i mange henseender nyttigt med regelmæssig gennemgang og diskussion af miljøadministrationens mission, vision og værdier:

- det fremmer den fælles forståelse for udsagnene
- det sikres, at udsagnene stemmer overens med eksisterende politiske, lovmæssige og praktiske forhold
- det styrker sammenhængen mellem skrevne og uskrevne værdier.

En SWOT-analyse (se kapitel 3.1) kan illustrere, i hvilket omfang det daglige arbejde er målrettet visionen og stemmer overens med de nedskrevne værdier. Ligeledes kan åbne diskussioner i arbejdsgrupper eller med udvalgt personale illustrere dette, se kapitel 7 om kulturen i miljøadministrationer.

2.5 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål er ment som inspiration for lederen, der overvejer at bruge flere kræfter på at formulere mission, vision og værdier for organisationen.

- Har organisationen en forstået og fælles overordnet mission, som udtrykker dens eksistensberettigelse og rolle i den lokale (og evt. nationale og internationale) sammenhæng?
- Har organisationen en forstået og fælles vision, som fastlægger overordnede forventninger til, hvad organisationen ønsker at opnå (inden for grænserne af missionen)?

- Har medarbejderne været involveret i udformningen af mission, vision og værdier?
- Er mission, vision og værdier meningsfulde, relevante og realistiske?
- Sørger organisationen for rutinemæssigt at opdatere missionen og visionen, så de afspejler skiftende situationer og prioriteringer?
- Giver ledelsen i sit daglige arbejde udtryk for organisationens værdier og kerneprincipper?
- Har organisationen mulighed for at arbejde uafhængigt og uden unødigt eksternt indgreb?
- Har målgruppen for tilsynsmyndighedens tilsynsarbejde, andre interessenter og offentligheden været involveret i formuleringen af mission, vision eller værdier?
- Er mission, vision og værdier kommunikeret ud til målgruppen for tilsynsarbejdet, andre interessenter og offentligheden - og har organisationen selv stået for denne kommunikation?
- Holder organisationen øje med, om den lever op til målene i sin vision?

3 Strategi og planlægning

I strategien fastlægges organisationens mål og den prioriterede indsats for at nå målene med de eksisterende ressourcer.

I sin mest enkle udformning består en strategi af fire trin:

1. Hvor er vi – hvordan er situationen nu og her.
2. Hvor vil vi hen – formulering af overordnede målsætninger (baseret på visionen).
3. Hvordan kommer vi derhen – mere præcise mål for arbejdet (efterfulgt af handlingsplaner).
4. Lykkes vi – løbende opfølgning og evt. revision.

Udarbejdelsen af en strategi tjener mange funktioner:

- Processen giver mulighed for drøftelser mellem ledelse og medarbejdere af miljøadministrationens mål og midler.
- Strategien støtter en prioritering af miljøadministrationens aktiviteter i lyset af missionen og visionen. Uden en strategi sker der nemt en opprioritering af *hastende* opgaver - på bekostning af de *vigtigste* opgaver.
- Strategien tydeliggør miljøadministrationens mål og succeskriterier for ledelse, medarbejdere, politikere og interessenter.
- Strategien udgør en referenceramme, som miljøadministrationens arbejde løbende kan måles op i mod og evt. revideres med sigte på mere effektiv opfyldelse af målene.

Over tid udvikler strategien sig i forhold til input fra og drøftelser med ledere, medarbejdere, politikere og interessenter – målene opdateres og midlerne revurderes.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse har følgende mission:

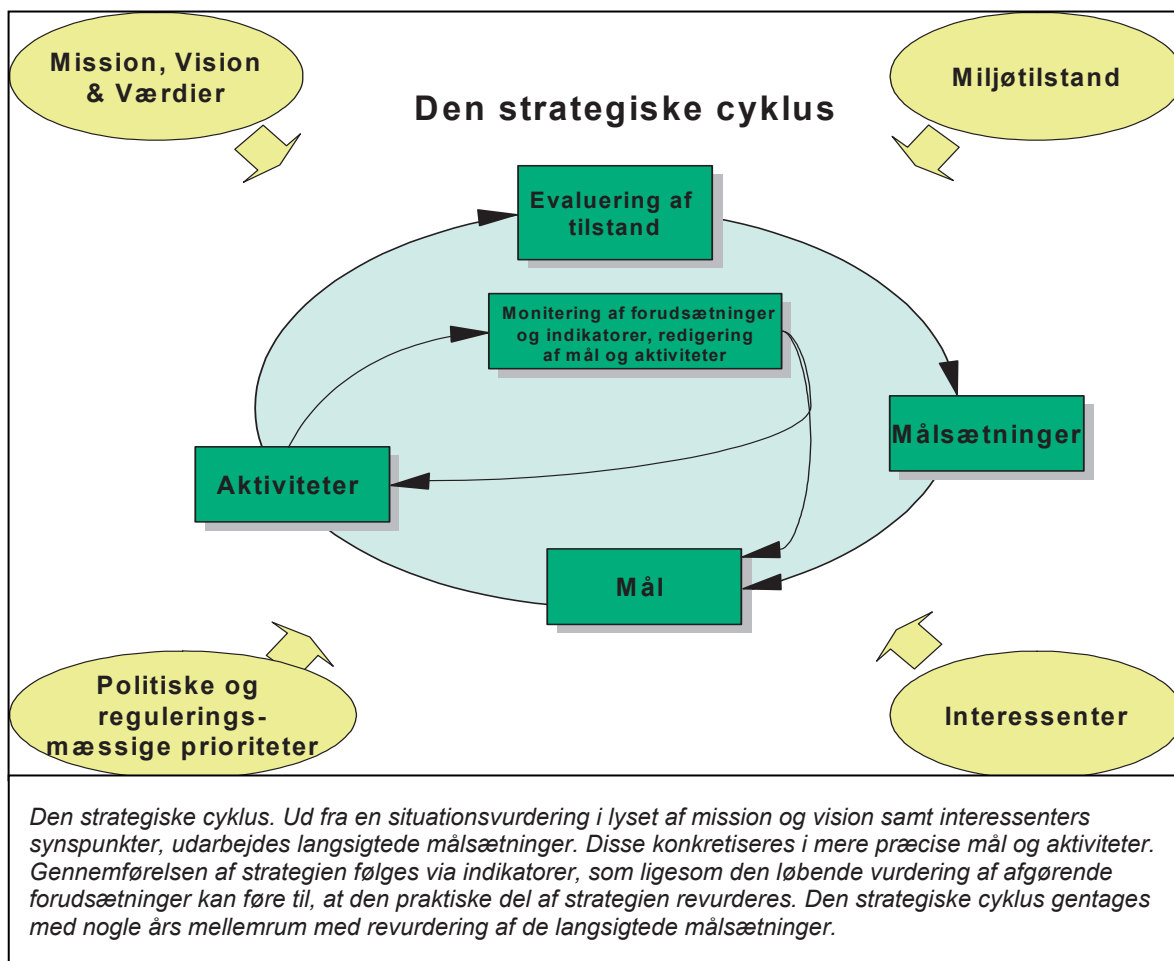
At levere en effektiv og integreret beskyttelse af miljøet i Skotland som på samme tid forbedrer miljøtilstanden og bidrager til regeringens mål om bæredygtig udvikling.

Blandt de strategiske mål er:

- Miljøbeskyttelse skal opfattes integreret med inddragelse af alle miljøeffekter og effekter på naturressourcer
- Miljøstyrelsen arbejder med alle samfundets sektorer for at nå de opstillede mål, idet der altid søges proportion mellem omkostninger og potentielle gevinster
- Miljøstyrelsen vil arbejde ud fra klare og effektive procedurer og udvikle individuelle kontaktpunkter for offentlighedens samarbejde med Miljøstyrelsen

Österåker, Sweden

Österåker er omgivet af følsomme recipienter, hvorfor miljøadministrationens væsentligste mål vedrører spildevandsudledninger. Der er udarbejdet indikatorer for antallet og andelen af anlæg, som udleder spildevand til spildevandsanlægget, og for kvaliteten af det vand, der udledes herfra.



3.1 Situationsvurdering

Situationsvurderingen, som tilvejebringer den nødvendige basisviden for at kunne formulere strategien, kan omfatte:

- miljøforhold
- miljøadministrationens styrker og svagheder
- virksomhedernes overholdelse af vilkår
- lovgivningen
- de politiske prioriteter
- interesser i (lokal)samfundet.

3.1.1 Lovgivning og politiske prioriteter

I processen med at fastlægge miljøadministrationens prioriteter bør lovgivningen samt drøftelser af de internationale, nationale og lokale prioriteter indgå i klarlægningen af den politiske baggrund for miljøarbejdet:

1. Er der klarhed om drivkræfterne for miljøadministrationens arbejde og kravene hertil?
2. Er der nogen modsætninger mellem drivkræfter og krav?
3. Hvilken fleksibilitet er der for miljøarbejdet?
4. Hvilke overordnede prioriteter ligger fast?

3.1.2 Interessentanalyse

Viden om interessenternes synspunkter og meninger om tilsynsarbejdet, miljøsituationen mv. er værdifulde for planlægning og tilrettelæggelse af miljøadministrationens arbejde. Interessentanalysen kan indeholde elementer som:

1. Identifikation

- Identifikation af interessenter.
- Kategorisering af interessenter.
- Diskussion af interesser.

2. Selektiv analyse

- Analyse af (udvalgte) aktørers interesser og synspunkter.

3. Fastsættelse af prioriteter

- Nedskriv de identificerede behov og interesser.
- Undersøg potentielle konflikter.
- Overvej mulighederne for at undgå konflikter.

Prioriteringen af interessenterne kan ske ud fra to synsvinkler som vist i nedenstående skemaer.

Aktører som bliver påvirket af projektet

Påvirkningens karakter	Påvirkning	
	Lille	Stor
Positiv	Information	Aktiv involvering som ambassadører
Negativ	Involvering i sammenhæng med behov	Fokusér opmærksomhed

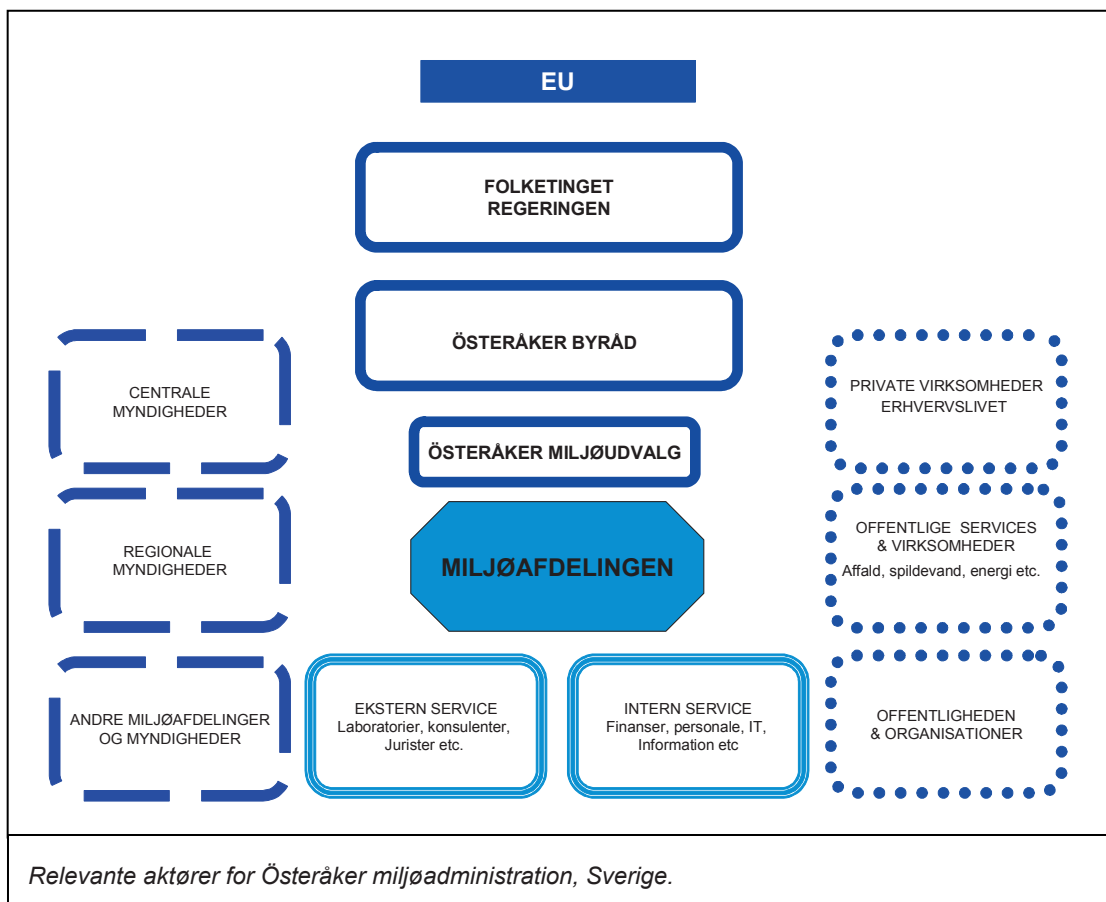
- Opmærksomheden bør rettes mod de aktører, som bliver negativt påvirket af tilsynsarbejdet. Involvering af aktørerne kan overvejes.
- De aktører, der høster gevinster af tilsynsarbejdet, kan måske inddrages som ambassadører og talspersoner.

Aktører, som har indflydelse på projektets succes

Attitude/interesse	Indflydelse på succes	
	Lille	Stor
Positiv	Information, evt. involvering i overensstemmelse med behov	Aktiv involvering som ambassadører
Negativ	Løbende information	Fokusér opmærksomhed

- Særlig opmærksomhed skal rettes mod de aktører, som har stor indflydelse på miljøadministrationens succes og en negativ attitude til projektet eller dets resultater. Det må absolut overvejes at involvere evt. negativt indstillede, indflydelsesrige aktører, som har meget at tabe.
- Information bør tilrettelægges med sigte på de aktører, som har lidt at tabe og lille indflydelse på miljøadministrationens succes.
- De positivt interesserede aktører informeres løbende og søges evt. involveret som ambassadører og talsmænd.

Den følgende figur viser de interessenter, der omgiver en svensk, lokal miljømyndighed.



Tilfredshedsanalyse

Hvis miljøadministrationen har behov for en mere præcis vurdering af interessenternes tilfredshed med miljøadministrationens arbejde, kan der gennemføres en egentlig tilfredshedsanalyse.

Høje Taastrup Kommune

Høje Taastrup kommunes miljøadministration engagerede et analyseinstitut til at gennemføre en tilfredshedsanalyse vedr. miljøadministrationens virke. Blandt spørgsmålene til 60 anonyme virksomheder var:

- Er I tilfredse med miljøadministrationens tilsynsarbejde?
- Hvad har været positivt i jeres kontakt med miljøadministrationen?
- Hvad har været negativt i jeres kontakt med miljøadministrationen?
- Er I tilfredse med sagsbehandlingstiden?
- Er det enkelt eller vanskeligt at kommunikere med de tilsynsførende?
- Er I tilfredse med de tilsynsførendes faglige kvalifikationer?

Undersøgelsen har ført til ændringer af miljøadministrationens procedurer.

3.1.3 Vurdering af miljøsituationen

En vurdering af miljøsituationen inden for miljøadministrationens område er fundamental for fastlæggelsen af mål, prioriteter, strategi mv. Undersøgelsen vil typisk omfatte:

- Luftkvalitet.
- Grundvandskvalitet og –ressourcer.
- Overfladevand, kvalitet og ressourcer.
- Affaldsproblemer.
- Problemer med lokale arealer.
- Støj.
- Sundhedsaspekter.

For at vurdere forureningsniveauet mv. kan forvaltningen lægge overholdelsen af internationale og nationale forpligtelser, standarder og aftaler til grund for vurderingen.

3.1.4 Oversigt over forurenende virksomheder

Overblik over de forurenende anlægs emissioner er nødvendig for at kunne prioritere tilsynsindsatsen. Overblikket kan skabes i en trinvis proces:

- Kortlægning af forurenende virksomheder
- Kategorisering af virksomhederne (tekniske forhold, størrelse etc.)
- Vurdering af emissioner og risiko.
- Vurdering af lovoverholdelse, attitude, systemer og attitude til samarbejde med myndigheden.

Både virksomheder og miljømæssige prioriteter forandrer sig med tiden. Derfor bør vurderingerne gentages med jævne mellemrum, således at planlægningen kan tilpasses den aktuelle situation.

3.1.5 SWOT analyse - Miljøadministrationens styrker og svagheder

Med SWOT-analysen (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) analyseres miljøadministrationens nuværende situation med henblik på at identificere områder med potentiale for forbedringer. En åben drøftelse af styrker, svagheder,

muligheder og trusler giver en fælles forståelse af, hvor organisationen kan udvikles, og hvilke perspektiver der er for miljøadministrationens virke.

Den interne analyse

Den interne analyse fokuserer på administrationens eget virke. Typiske emner for styrker og svagheder er værdier, viden, kompetencer, ressourcer, politikeres og andre aktørers tilfredshed, politisk interesse og støtte, arbejdsmængde, information, teknologi, samarbejde mv.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke særlige styrker har administrationen? • Hvad gør administrationen godt? • Hvad ser andre aktører som administrationens styrker? 	<p>En drøftelse af svagheder er den vanskeligste del af SWOT-analysen, idet disse kan indikere mangelfulde præstationer fra medarbejdere eller ledelse. Det er vigtigt at se fremad, anerkende udfordringerne og ikke fokusere på personlige spørgsmål.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad kan forbedres? • Hvad skal vi undgå?

Den eksterne analyse

Den eksterne analyse fokuserer på samfundet, der omgiver miljøadministrationen, hvilke hændelser og tiltag kan tænkes at påvirke administrationens virke i de kommende år. Typiske emner er: Forandringer i regeringens, amtets eller kommunens politik og prioriteringer, ny lovgivning, netværk, den økonomiske situation, omdømme, interesser og attituder i offentligheden og hos virksomhederne.

Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke muligheder åbner op for nye udviklingsveje? • Hvilke interessante tendenser kan administrationen profitere af? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke barrierer står administrationen overfor? • Kan politiske prioriteringer medføre omvæltninger? • Hvordan er den fremtidige ressourcemæssige situation?

Hvordan bruger vi SWOT'en

SWOT-analysen fører til afklaring både af behovet for forandringer og i forhold til at sætte udfordringerne i perspektiv. SWOT'en kan sætte fokus på centrale spørgsmål som "Hvad er vores strategi?", "Hvad ønsker politikerne?", eller "Hvordan kan vi forbedre vores ydelser?"

3.1.6 Det praktiske forløb

SWOT-analysen kan gennemføres på nogle timer, men kan også fylde en hel dag eller mere, såfremt analysen føres videre til drøftelsen af, hvordan udviklingsmulighederne skal prioriteres, f.eks. i gruppearbejde:

1. Brainstorming på styrker
2. Brainstorming på svagheder
3. Diskussion af styrker og svagheder
4. Brainstorming på eksterne muligheder
5. Brainstorming på eksterne trusler
6. Diskussion af muligheder og trusler, hvilke er vigtige og sandsynlige?

7. Strategisk diskussion:

- Hvordan kan styrkerne udnyttes til at opnå mål og levere gode ydelser?
- Hvordan kan svagheder udbedres eller nedtones?
- Hvilke muligheder skal der sættes på, og hvordan?
- Hvordan kan trusler undgås eller imødegås?

Eksempel på SWOT fra det lettiske statsinspektorat	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Lovgivningen definerer en vigtig rolle for statsinspektoratet som supervisor for de regionale enheder • Statsinspektoratet har nogen indflydelse på arbejdet i de regionale enheder • Medarbejderne er veluddannede, entusiastiske og ansvarlige • Ledelsen er åben for udvikling og forandring • Inspektoratets struktur er tydelig og fornuftig 	<ul style="list-style-type: none"> • Der findes ikke vision og strategi for inspektoratet • Samarbejdet mellem kontorerne er mangelfuldt • Der er ingen procedurer for tilsyn • Fordelingen af ansvar og mandater mellem statsinspektoratet og de regionale enheder er uklar • Der er ikke etableret et monitoringsystem, der kan vise inspektoratets effektivitet.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Øget politisk og økonomisk støtte grundet optagelsen i EU • Øget samarbejde med offentligheden grundet øget interesse for miljøspørgsmål • Optagelsen i IMPEL kan støtte udviklingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Opposition fra de relativt autonome regionale enheder kan modarbejde national harmonisering af tilsynet • Ministeriets holdning til fremtidig struktur er ikke afklaret • Lave lønninger gør det vanskeligt at tiltrække og fastholde de dygtige medarbejdere

Eksempel på SWOT fra lettisk regional enhed	
Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Professionel viden • Synlighed i regionen • Respekt i offentligheden for tilsynsarbejdet • Uafhængige og samarbejdsvillige medarbejdere • Godt socialt arbejdsmiljø • Velfungerende arbejdsgrupper inden for kerneområder 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på specifik ekspertise på brancher • Uklar intern organisering • Manglende opfølgning på udviklingsmuligheder • Andre autoriteter føler sig truet af regionale enheder • Svag intern kommunikation • Mangel på specifik ekspertise på brancher
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Øget forståelse i erhvervslivet for miljøkrav (grundet adgang til EU-markedet). • Forebyggelse af forurening kan samle erhvervslivets og tilsynets interesser • Ministeriet ser ud til at sætte på regionale inspektorater • Øgede miljøkrav til store landbrug kræver mere tilsyn 	<ul style="list-style-type: none"> • Nogle politikere vil centralisere tilsynet • Virksomhederne er ikke tilfredse med tilsynsarbejdet • Hvis forebyggelse af forurening ikke bliver et tilsynsemne, vil det blive endnu vanskeligere at fastholde de dygtige medarbejdere • Manglende træning betyder ineffektiv håndtering af nye sagsområder

SWOT analysen kan være et effektivt middel, når miljøadministrationen skal udvikles.

Miljøtilsynet i Hannover besluttede på en to-dages workshop i 2000:	
<ul style="list-style-type: none"> at kvalitetsstyring skal være en permanent opgave, baseret på EFQM-model (European Foundation for Quality Management Excellence Model) at der regelmæssigt skal gennemføres evaluerings-workshops at medarbejderne vil blive opfordret til at foreslå forbedringer i lyset af evalueringerne. 	
En række arbejdsgrupper med 2-4 medarbejdere fik til opgave at analysere styrker og svagheder i miljøadministrationen. Resultatet af plenum blev følgende:	
Strengths	Areas for Improvement
<ul style="list-style-type: none"> Kompetente medarbejdere Pålidelig og hurtig service Godt image i offentligheden Udviklingsprocesser er iværksat Principper for ledelse er formuleret Interessenternes behov er klarlagt og evalueret 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation, beskrivelse og forbedring af kerneprocesser Definition af præstations- og procesindikatorer Forbedret styring og spredning af information og viden Emnevis opdeling af værktøjer og information
I forlængelse af en medarbejderrunde blev det besluttet i første omgang at prioritere arbejdet med styring og spredning af information og viden.	

Prioritering af de mulige handlinger kan ske som del af strategiske diskussioner om miljøadministrationens mission, vision og umiddelbare mål (se herom senere). Det irske eksempel nedenfor viser, hvordan SWOT-analysen kan udnyttes til organisatorisk udvikling.

Den irske miljøstyrelse		
Den irske miljøstyrelse udarbejdede en forandringsplan på baggrund af en længere SWOT-proces. Planen omfatter mere end 100 ændringsforslag inden for fire hovedområder.		
I dag er vi ... 2002	Dagsorden for forandring	I morgen vil vi være ... 2005
EPAs rolle		
<ul style="list-style-type: none"> Uafhængig institution med godt reguleringssystem indarbejdet 	<ul style="list-style-type: none"> Frigøre ressourcer til strategisk planlægning 	<ul style="list-style-type: none"> Pålidelig og uafhængig institution som nyder tillid og troværdighed hos interessenterne
<ul style="list-style-type: none"> Relativt usynlig og bureaukratisk organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Mere effektiv håndtering af kerneopgaver med sigte på at frigøre ressourcer til strategiarbejdet 	<ul style="list-style-type: none"> Effektiv myndighed, central medspiller i den nationale politikudformning
Bygge stærk organisatorisk kapacitet		
<ul style="list-style-type: none"> Ikke alle interessenter finder EPA troværdig 	<ul style="list-style-type: none"> Afklare og tydeliggøre EPAs kerneydelser Revurdere behovet for ISO kvalitetsstyring Være konsistent i godkendelser og håndhævelse 	<ul style="list-style-type: none"> Troværdighed hos alle interessenter
Levere kvalitetsydelser til interessenterne		
<ul style="list-style-type: none"> Virksomhederne anerkender EPAs gode godkendelsesarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> Indsatsen er prioriteret og koncentreret omkring virksomheder med stort miljøpotentiale 	<ul style="list-style-type: none"> Levere effektivt godkendelsesarbejde med proportionalitet mellem miljøbeskyttelse og økonomi
<ul style="list-style-type: none"> Lav tillid til håndhævelse fra befolkningen Baggrunden for beslutninger kunne være mere tydelig 	<ul style="list-style-type: none"> En direktør med særligt ansvar for samarbejde med befolkningen og NGOerne 	<ul style="list-style-type: none"> Provide high quality accessible information ???ikke oversat??? Transparent decisions that are coherent, understandable and accessible ???ikke oversat??? Provide for participation and involvement ???ikke oversat???

3.2 Målsætninger

På baggrund af overblikket over den nuværende situation kan strategien udarbejdes (eller revideres) med et hierarki af elementer.

Strategien bygger på en langsigtet og ønskværdig vision. Med sigte på visionen formuleres målsætninger for miljøadministrationens arbejde, inklusiv de miljømæssige forandringer, der sigtes mod. Målsætninger kan ofte udledes direkte fra visionen samt fra en liste over de ønskede miljømæssige forandringer⁸.

"Hvis du ikke ved, hvor du skal hen, så ender du nok et andet sted"
Lewis Carroll

Strategien operationaliseres gennem mål og resultater. Aktiviteter, der ikke medfører udbytte, skal udelades. Målsætninger kan opfattes som et vindue til den verden udenfor, som tilsynsarbejdet prøver at påvirke. Målsætninger bør sigte mod at præsentere den situation, der vil opstå, såfremt strategien gennemføres med succes.

Strategiens succes kan vurderes ved at se på, hvorvidt tingene i praksis bliver bedre eller i det mindste påvirkes positivt.

Hessen, Tyskland

Tilsynsmyndigheden i Hessen har inddelt en række virksomheder i tre prioriteter alt efter deres vandforureningsrisiko (defineret ved anlæggets risiko samt virksomhedens placering). Tilsynet planlægges på baggrund af prioriteringsystemet. Ministeriets mål er, at alle virksomheder skal leve op til loven om vandbeskyttelse før slutningen af 2009. Udover kravet om tilsyn følger Ministeriet en strategi, der går ud på at forklare reguleringerne til virksomhedernes ledere samt opfordre dem til samarbejde med dele af industrien.

Miljøadministrationens målsætninger forfølges gennem konkrete handlingsorienterede mål, der fungerer som et mere håndgribeligt måleredskab for tilsynets præstationer. Det er hensigtsmæssigt at se på målene, uafhængigt af hvordan organisationen rent faktisk vil opnå dem, idet miljøadministrationen herved får mulighed for at udforske alternative tilgange til den praktiske indsats.

En overordnet miljømæssig målsætning kunne være: *Alle floder i regionen skal leve op til grænseværdierne for tungmetaller.*

Et forbundet mål for tilsynets arbejde kunne være: *Alle virksomheder i regionen, der arbejder med galvanisering, skal leve op til udledningseværdierne for tungmetaller før slutningen af 2002.*

Kvaliteten af målsætningsprocessen vil forbedres i takt med større erfaring, og metoderne vil gå fra at være temmelig ”grove” til at blive mere detaljerede. Selv om der som udgangspunkt ikke findes tilstrækkelige data, skal dette ikke afholde miljøadministrationen fra at opstille målsætninger og mål i begyndelsen af strategi-processen, baseret på professional vurdering og forsigtighedsprincippet. Involvering af ledere er afgørende i formuleringen af målsætninger, men også andet personale kan bidrage til processen.

⁸ Miljømæssige forandringer er det tematiske og langsigtede fokus, som tilsynsarbejdet rettes mod, og som samtidig måler effekten af indsatsen.

Den Skotske Miljøstyrelse har bl.a. følgende resultatmål i deres virksomhedsplan 2003/2004

- Ingen borgere skal udsættes for stråling højere end de fastlagte grænser
- Udledning til vandløb skal ske i overensstemmelse med Lov om kontrol af forurening - 95 %
- Tilfredsstillende godkendelse af affaldshåndtering - 90 %
- Tilfredsstillende integreret forureningskontrol - 92 %
- Tilfredsstillende luftforureningskontrol - 92 %

3.3 Mål

For hver af de strategiske målsætninger skal der specifikt udarbejdes et antal mere kortsigtede mål med tilhørende resultater og aktiviteter. Målene kan formuleres SMART:

S – Specifikt	Målet skal specifikt vedrøre og relatere sig til den konkrete sammenhæng.
M – Målbart	Det skal være muligt at fremskaffe data, der redegør for graden af målopfyldelse.
A – Akkurat	Der sættes præcise kvantitative, kvalitative geografiske og andre mål.
R – Realistisk	Det skal være realistisk at opnå det niveau af forandring, som er udtrykt i målene.
T – Tidsbundet	Der er fastsat en tidsfrist for indsatsen.

En nøje formulering af mål og resultater er en forudsætning for en vellykket udførelse af strategien – og omvendt: Uklare mål og resultater fører til uklare præstationer og forkerte prioriteringer. Det er samtidig formålstjenligt at beskrive det rationale, der ligger bag den opstillede strategi.

Strategier kan indeholde både lang- og kortsigtede mål:

Københavns Amts Miljøafdelings strategi fra 2002 sigter på et sikkert og stærkt miljø i amtet		
Mål – lang sigt		Indikatorer
1	Virksomhederne, der er omfattet af amtets tilsynsarbejde, forebygger forurening på baggrund af nationale og internationale standarder.	Inden for tre år viser rapporter fra tilsynet, at virksomhederne forebygger forurening af grundvand og jord. Mængden af industrielt affald skal reduceres med mindst 10 % i den samme periode.
2	Tilsynet løser opgaver og pligter effektivt (tid, kvalitet og produktivitet)	Amtet har på to år implementeret kvalitetssikring for alle opgaver fra myndighederne.
3	Tilsynet tager del i miljøudviklingsprojekter i samarbejde med virksomheder og forskningsinstitutioner.	Projektforslag er blevet udviklet
Mål – kort sigt		Indikatorer
1	I tæt samarbejde med lokale myndigheder og virksomheder vil en opgørelse over miljøforhold i store virksomheder blive præsenteret.	Et regionalt miljønetværk er blevet etableret med virksomheder og myndigheder. Et andet, men lignende netværk er etableret mellem myndigheder, affaldshåndteringsfirmaer og virksomheder, der blandt andre ting sigter mod at opgøre mængden af samt sidste destination for industrielt affald.

3.4 Planer og handlingsplaner

Udvikling af forskellige planer fastlægger rækkefølgen og sammenhængen i tilsynets lang- og kortsigtede indsatser.

Ved at udvikle og vedligeholde en 'overordnet tilsynsplan' (også kaldet forretningsplan eller virksomhedsplan) vil lederne have et dokument til rådighed, som giver et overordnet billede af ledelsesprincipper og aktiviteter.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse (SEPA) udarbejder en virksomhedsplan på det nationale niveau og forretningsplaner på regionale og lokale niveauer. På det nationale niveau omhandler planen:

- SEPA's centrale mål og relaterede centrale resultatmål for det kommende år.
- Mere overordnede mål for de næste to år samt langsigtede mål op til fem år.
- SEPA's strategi for at opnå mål og resultater.
- En gennemgang af SEPA's præstationer i de foregående og kommende år med det formål at relatere fremtidige mål til tidligere præstationer.
- En plan for udgifter og indtægter.
- Ekstra planer, der er baseret på alternative scenarier og estimater og effekten af disse på opnåelsen af SEPA's mål.
- Detaljer for det første år af planen, der viser de praktiske planer og aktiviteter, der skal følges.

Et arbejdsprogram i den overordnede plan oversætter målsætninger, mål og resultater til aktiviteter for dag-til-dag arbejdet i den periode, strategien dækker.

EPA, Irland

Den irske miljøstyrelse formulerede i år 2000 sin første virksomhedsplan, der dækkede perioden 2000-2002. Strategien præsenterer EPAs strategiske mål og målsætninger, strategien til at opnå disse og indikatorer på udbytte og resultater.

Miljøprogrammer

- Måling og rapportering
- Miljøforskning
- Regulering og håndhævelse
- Lokale myndigheders miljømæssige præstationer
- Råd og kommunikation om information og uddannelse (???)

Organisationsprogrammer

- Organisations støtteprogrammer
- Informationsteknologi

Hovedelementerne for Arbejdsprogrammet 2001 omfattede:

- Godkendelse og regulering af industrier mv. med betydeligt forureningspotentiale.
- Måling af den miljømæssige kvalitet.
- Udvikling og implementering af luftkvalitetsmålingsprogram.
- Den videre udvikling af miljømål for forskellige medier.
- Sikre overensstemmelse med vandkvalitetsstandarder for fosfor.
- Forbedre den offentlige forståelse for miljøet og miljømæssige problemer samt fremme befolkningens involvering i miljøbeskyttelsen.
- Generel overvågning af de lokale myndigheders præstationer i forhold til deres miljøbeskyttelsesfunktioner.
- Den videre udvikling af Styrelsens organisations og regionale faciliteter.

Alle initiativer er beskrevet som projekter med mål, resultater, aktiviteter, arbejdsskemaer, ressourcer samt ansvar (se afsnit 8).

Den regionale og lokale miljøadministrations forretningsplan kan indeholde følgende afsnit:

- Baggrund.
- Mission, vision og værdier – såfremt det er muligt skal disse udledes fra eller være inspireret af det nationale administrative niveau.
- Status over ansatte, professionelle færdigheder, antal af installationer, etc.,
- Overordnet og specifik struktur.

- Strategi og rationaler – inklusiv målsætninger, mål, resultatmål og aktiviteter.
- Indikatorer og forudsætninger.
- Budget.

3.4.1 Handlingsplan

På det operationelle niveau kan tilsynet udarbejde årlige handlingsplaner med beskrivelse af aktiviteter, der fører til de ønskede resultater og opnåelse af målene.

Tilsynsplaner specificerer miljøadministrationens tilsynsaktiviteter, herunder hyppighed, tid, ressourcer og budgetter. EU's henstilling om mindstekrav for miljøinspektioner⁹ anbefaler følgende vedr. tilsynsplaner:

Miljøinspektionsplaner bør:

- være hensigtsmæssige for de ansvarlige myndigheders inspektionsopgaver og tage hensyn til de pågældende kontrollerede anlæg og deres emissioners og udledningers risici og miljøvirkninger
- tage hensyn til relevante foreliggende oplysninger i forbindelse med specifikke anlæg eller typer af kontrollerede anlæg, såsom rapporter fra kontrollerede anlægs driftsherrer til myndighederne, data fra selvovervågning, miljørevisionsrapporter og miljøredegørelser, navnlig dem fra de kontrollerede anlæg, der er tilmeldt fællesskabsordningen for miljøledelse og miljørevision (EMAS), resultater af tidligere inspektioner og rapporter om miljøkvalitetsovervågning.

Hver miljøinspektionsplan bør som minimum:

- definere det geografiske område, den dækker, der kan være hele eller dele af en medlemsstats område
- dække en fastlagt tidsperiode, f.eks. et år
- indeholde specifikke bestemmelser om revision
- identificere de specifikke anlæg eller typer af kontrollerede anlæg
- indeholde bestemmelser om programmer for rutinemæssige miljøinspektioner, der tager hensyn til miljørisici; disse programmer bør, når det er hensigtsmæssigt, omfatte hyppigheden af anlægsbesøg for så vidt angår forskellige typer anlæg eller specifikke kontrollerede anlæg
- indeholde bestemmelser og skitsere procedurer for ikke-rutinemæssige inspektioner, f.eks. efter klager, uheld, hændelser, tilfælde af ikke-overensstemmelse og med henblik på at opnå tilladelser
- sørge for samordning mellem de forskellige inspektionsmyndigheder, hvor det er relevant.

Handlingsplaner bør specificere ansvar og tidslinier for hvert mål – hvem skal gøre hvad og hvornår – og ligeledes specificere de ressourcer, der er nødvendige for at realisere planen, herunder personale og økonomiske ressourcer.

⁹ Europa Parlamentets og Rådets henstilling om mindstekrav for miljøinspektioner i medlemslandene, COD/1998/0358.

3.4.2 Planlægning af arbejdsbyrde

Det er ikke nemt at vurdere størrelsen af de nødvendige ressourcer i forbindelse med udførelsen af tilsynets opgaver. Fra år til år forandrer situationen sig, afhængigt af antallet af forureningstilfælde, antallet af klager samt antallet af nye virksomheder, der skal have tilladelse og tilsyn.

I et reaktivt system, der er baseret på klager, kan behovet for ressourcer ikke vurderes. Planlægningstilgangen tager udgangspunkt i behovet for at prioritere arbejdet og dermed beslutte, hvor meget tid, der skal bruges på klager, og hvor meget tid, der skal bruges på tilsynets andre og ofte miljømæssigt vigtigere opgaver.

Med en handlingsplan har miljøadministrationen et udgangspunkt for at estimere behovet for ressourcer. I mange tilfælde er tilsynets ressourcer dog politisk fastlagt på forhånd, og aktiviteterne må her tilpasses budgettet. Lederen skal her sikre en effektiv sammenhæng mellem målsætninger, aktiviteter og ressourcer. Personalets erfaringer fra tidligere år er en uvurderlig informationskilde, når ressourceforbruget ved forskellige aktiviteter skal estimeres.

Tidsforbrug på den enkelte tilsynsaktivitet afhænger bl.a. af følgende forhold:

- Er det et førstegangstilsyn eller et opfølgningstjek på specifikke emner?
- Virksomhedens størrelse, type, risiko, placering og kompleksitet.
- Antal af identificerede overtrædelser.
- Den tilsynsførendes erfaring og kompetencer.
- Virksomhedens præstationer, kompetencer og indstilling.
- etc.

Österåker tilsynsadministrations årsplan er baseret på en blanding af erfaring og kvalificeret skøn over ressourcebehovet. Gennem en kvantitetsbestemt estimering af det totale behov for ressourcer, såfremt alle potentielle opgaver skal gennemføres, har tilsynet udviklet en plan, der illustrerer tilsynets valg og præferencer. Et regneark er efterfølgende brugt til at måle fremskridt og det faktiske tidsforbrug gennem året.

Österåker, Sverige									
Österåker tilsynsadministration har estimeret ressourceforbruget med en tabel, der illustrerer behovet og den faktiske ressourceallokering.									
Tilsynsobjekt	Estimeret ressourcebehov			Tilsynsplan			Opfølgning		
	Handling	Tid/handling	Behov	Handling	Tid/handling	Behov	Tertial 2002		2002
							1	2	
	Antal	Timer	Timer/år	Antal	Timer	Timer/år	Timer	Timer	Timer
Rensningsanlæg > 25 PE	50	10	500	25	10	250			
Benzintanke >1000 m3	10	3	30	10	3	30			
Overfladebehandling	4	2	8	4	2	8			
Mindre værksteder	50	3	150	25	2	50			
Total			236			112			

Hver tilsynsførende anfører dagligt anvendt tid på hver opgave. Tilsynsplanen er koblet til budgetsistem og tidsregistrering, således at planlagt arbejde kan sammenlignes med den faktiske opnåelse samt budgetresultater som en baggrund for at lave en prognose tre gange om året. Dette gør det muligt at omlægge ressourcer og prioriteringer gennem året og samtidig have en god baggrund for næste års plan. Det gør det også muligt at opgøre resultatet af arbejdet både i form af penge og faktisk arbejdsindsats, der hænger sammen med forskellige nøgelfaktorer.

Tilsynsplanen skal ses som et fleksibelt værktøj, der styrer arbejdet i overensstemmelse med tilsynets prioriteter. Såfremt personalet opfatter, at planerne nærmere bruges som et kontrolredskab frem for til målorienteret design af tilsynsarbejdet, vil det gå ud over tilliden - internt så vel som eksternt.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse SEPA har udviklet et regneark til beregning af arbejdsbyrden med centralt fastsatte standardtidsforbrug for hovedparten af miljøadministrationens aktiviteter. Et aftalt udgangspunkt for planlægningen er, at minimum 5 % af ressourcerne dedikeres til miljøforbedringer gennem handlingsplaner - udover rutinetilsyn.

Planerne hjælper tilsynet med at blive resultatorienterede i stedet for tidsorienterede. Tid skal bruges på at opnå håndgribelige resultater og dette skal reflekteres gennem tilsynets system til tidsregistrering.

Ressourceplanlægning involverer en vis grad af "afprøvning og fejl". Såfremt ansvarsfeltet er dækket inden for en tilfredsstillende tidsramme og uden for mange klager, betegnes det som en succes. Hvis tingene på den anden side bevæger sig langsomt eller er fyldt med fejl eller klager, skal ressourcerne eller ansvarsfeltet justeres.

Miljøadministrationens resultatmål skal afspejle retningslinjer og give et komplet billede af tilsynspræstationen sammenholdt mod forventninger. Hvor resultatet er forskelligt fra planen, skal miljøadministrationen opgøre og dokumentere årsagerne til denne forskel samt risici i denne forbindelse.

3.5 Indikatorer

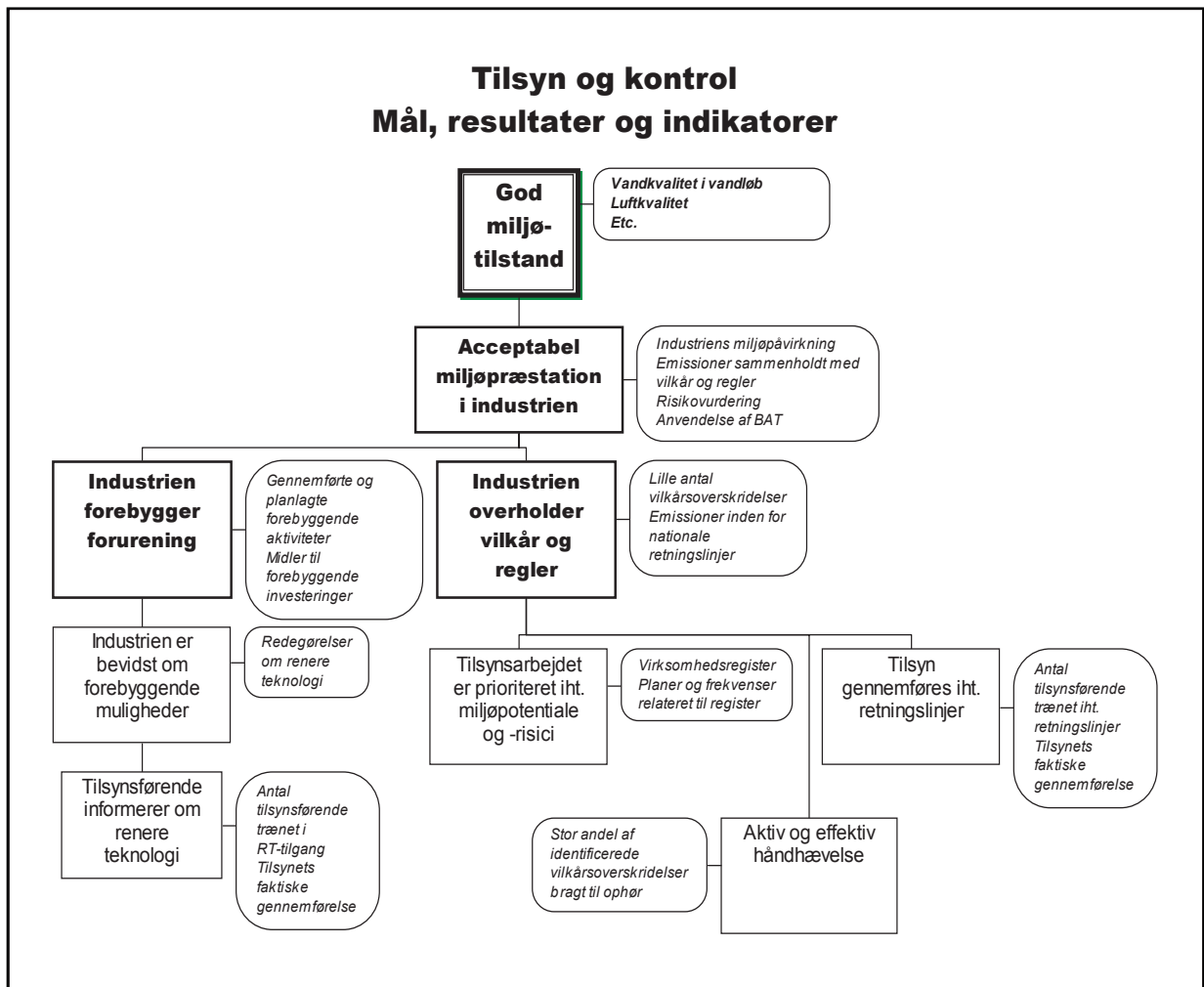
Indikatorer bruges til at måle og demonstrere fremskridt i opnåelsen af målsætninger, mål og resultater. Idet tilsynets arbejde har et langsigtet mål, kan de miljømæssige resultater kun sjældent umiddelbart måles. Traditionelle indikatorer giver derfor information om aktiviteter og resultater, f.eks. antallet af tilsyn eller håndhævelsesaktioner. Disse indikatorer er imidlertid ikke i stand til at:

- Informere om det miljømæssige resultat fra arbejdet.
- Informere om virksomhedernes respons på tilsynsarbejdet, herunder overholdelse af vilkår og regler.
- Informere om omfanget af forebyggende indsats.

Relevante og troværdige indikatorer giver ledelsen et værktøj til at analysere miljøadministrationens præstationer - og på samme tid imødekomme det øgede krav om fremlæggelse af myndighedens resultater for offentligheden. Det gælder om at måle det, der betyder noget, nemlig mål og resultater. Man kan med henblik herpå arbejde med fire typer af indikatorer:

- Inputindikatorer: ressourcer, medarbejderantal og -kompetencer, træning, økonomi etc.
- Outputindikatorer: Antal tilsyn, sagsbehandlingstid, tilsyn inden for virksomhedstyper og -kategorier, håndhævelsesindgreb etc.

- Umiddelbare effekter: Vilkårsoverholdelse, implementering af renere teknologi, emissioner, antal virksomheder i forskellige kategorier etc.
- Langsigtede effekter: Emissioner, miljøeffekter etc.



3.6 Antagelser, forudsætninger og risici

En strategi skal være et levende værktøj til forbedring af tilsynets arbejde. Det er en stor udfordring at vedligeholde dynamikken fra strategiformuleringen under selve implementeringen af strategien. Den løbende måling på indikatorer og antagelser sætter lederne i stand til at justere strategien, når dette bliver nødvendigt.

Det er ikke nemt at formulere korrekte antagelser og risici - dette forudsætter ikke bare god viden om arbejdsområdet, men også en god forestillingsevne og en vis flair for forudsigelser. En gruppediskussion er det bedste værktøj til at identificere relevante antagelser, som kan omfatte:

- Antal af tilsynsbesøg som en tilsynsførende kan udføre inden for et bestemt tidsrum.
- Antallet af modtagne og behandlede klager inden for en bestemt tidsgrænse.

- Mængden af personale og ressourcer gennem perioden.
- Antallet af uforudsete miljøsituationer gennem perioden.
- Omfanget af skift i politisk vision og prioriteter gennem perioden.

3.7 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål er ment som en checkliste til ledere, der overvejer at sætte større kræfter ind i udviklingen af en tilsynsstrategi.

- Viderefører strategien miljøadministrationens mission og vision til målsætninger og mål, samtidig med at den præsenterer metoderne til at opnå dem?
- Er strategien udviklet i samarbejde med medarbejdere med henblik på at skabe fælles målsætninger, mål og handlingsplaner?
- Er målsætninger og mål formuleret SMART (Specifikke, Målbare, Akkurate, Realistiske og Tidsbundne)?
- Er der formuleret tydelige succeskriterier?
- Er strategierne udviklet i konsultation med dem, som tilsynet regulerer, andre interessenter samt offentligheden?
- Er strategien baseret på en vurdering af den nuværende situation: Lovgivningen og de politiske prioriteter, interesser, miljøforhold samt virksomhedernes miljøpræstationer?
- Er strategien kommunikeret til dem, som tilsynet regulerer, andre interessenter og offentligheden?
- Er der identificeret indikatorer for, hvordan miljøadministrationens præstationer kan redegøres for og måles?
- Er arbejdsbyrdeplanlægningen udført, så der er sammenhæng mellem handlingsplaner og ressourcer?
- Udarbejder tilsynet en årlig rapport, der fremlægger fremskridt i forhold til prioriteter og mål som beskrevet i strategi og planer?

4 Ledelse og styring

Ledere af miljøadministrationer står over for forskellige og ofte modsatrettede forventninger fra mange aktører. For at kunne afbalancere de mange interesser i forhold til visioner, medarbejdere og kravet til effektive præstationer skal lederen besidde evner og kvalifikationer for både ledelse og styring.

Godt lederskab udstikker retningslinier for miljøadministrationen ved at udtrykke værdier i praksis og formulere strategier for organisationen. Gode ledere sigter på effektivitet ved at guide organisationen i den rigtige retning og ved at inspirere medarbejderne til at yde deres bedste. Evnen til at udforme en vision og til at dele denne vision med medarbejderne, så visionen bliver fælles, er et af de væsentligste elementer af lederskab.

Gennem styring - det andet aspekt af lederens rolle - arbejdes der mod klare mål med systemer og strukturer, som sikrer den daglige produktivitet. Systemerne kan omfatte planlægning, jobbeskrivelser, kvalitetsstyring og -kontrol samt f. eks. belønningssystemer.

Nogle væsentlige kendetegn for henholdsvis lederskab og styring er skitseret i nedenstående tabel:

Lederskab	Styring
Tydliggør og demonstrerer principper og værdier	Håndterer den praktiske implementering
Sigter mod effektivitet ved at formulere, revidere og fokusere på overordnede mål	Sikrer målopfyldelse ved at udvikle og vedligeholde systemer som beforder produktivitet
Arbejder på det strategiske niveau – "Hvor skal vi hen?"	Arbejder på det taktiske niveau – "Hvordan kommer vi derhen?"
Udvirker medarbejderkompetence og –ansvar ved at vise tillid og delegerer	Regulerer medarbejdernes præstation ved systemer og kontrol

4.1 Godt lederskab

En vigtig lederfunktion er at skabe et arbejdsmiljø, der giver medarbejderne de bedste betingelser for at arbejde effektivt. Karakteristikken af en god og effektiv leder skifter med tiden og kulturen, men visse generelle forhold har dog vist sig essentielle for at sikre en velfungerende miljøadministration:

Vær troværdig, ærlig og konsekvent. Troværdighed bunder i karakter og kompetence. Lederen er en rollemodel for medarbejderne og må stile mod troværdighed ved altid i praksis at udtrykke miljøadministrationens vision og værdier. Lederen må løbende udvikle sine faglige og personlige kompetencer for hele tiden at blive bedre og leve op til nye udfordringer. Endvidere må lederen og eventuelle mellemledere overordnet set være enige om, hvordan medarbejdere og samarbejdspartnere behandles, idet det såvel indadtil som udadtil er vigtigt at sikre et konsistent billede af organisationen.

Styrk medarbejderne gennem involvering, delegering og loyal støtte. Ved at delegere kompetence, ansvar og information til medarbejderne og muliggøre teamwork øges muligheden for, at den rigtige beslutning tages på rette niveau i organisationen. Opbygning af kompetence og gode fysiske og psykiske arbejdsforhold giver medarbejderne mulighed for fuldt ud at udnytte deres potentiale. Lederen bør undgå at præsentere løsninger tidligt i en problemløsningsproces – et aspekt, som ofte overses ved uddelegering. God ledelse er at styrke medarbejderne gennem anerkendelse af de løsninger, der gradvist udvikles af medarbejderne selv med rettidigt afpasset input fra lederen.

Vær proaktiv og tag ansvar. Ineffektive ledere frasiger sig ansvaret ved at bebrejde andre – eller omstændighederne – når noget går galt. Effektive ledere accepterer ansvaret for deres handlinger ud fra devisen ”Kvalitet begynder med mig selv” – og arbejder løbende på at forbedre deres præstation. Det er klart, at selv-refleksion og nøgtern vurdering af egen indsats er lige så vigtig som løbende bedømmelse af miljøadministrationens præstation som sådan.

Vi må blive den ændring, vi ønsker at se.
- Mahatma Gandhi

Vær entusiastisk, visionær, synlig og kreativ.

Miljøadministrationens ressourcer er ofte begrænsede, og det kan være vanskeligt og konfliktfyldt at afbalancere hensynet til de forskellige interesser. Der er stort behov for entusiastiske, synlige og kreative ledere, der kan motivere medarbejderne og initiere nye løsninger på eksisterende problemer.

Vær målorienteret og effektiv. Lederen må være tydeligt orienteret mod organisationens overordnede og umiddelbare mål og være i stand til at prioritere i henhold til disse. Udvikling og nedfældning af miljøadministrationens mission med tilhørende vision og værdier er et nøgleredskab til strategisk prioritering af organisationens aktiviteter.

Skab mange vindere. Lederen bør konsekvent sigte mod, at begge parter i en dialog profiterer af processen og resultatet. Denne tilgangsvinkel foster tillid og samarbejdsvilje, både internt i forhold til personalet, og eksternt i forhold til industri og andre interessenter.

Vær kommunikativ. Roden til mange problemer ligger i fejlslagen kommunikation. Ledere har en vigtig rolle i at sikre gensidig forståelse ved effektiv kommunikation. Det er en tovejs proces: Oprigtig lytning giver lederen forståelse for modpartens behov og ønsker, mens ærlig og betænksom tale giver modparten mulighed for at forstå lederens synspunkter.

Hessen, Tyskland: Basis for samarbejde og lederskab

Administrationen i Hessen udarbejdede i 1995 et dekret om samarbejde og lederskab med følgende hovedelementer:

- opstilling af mål i en ”resultatkontrakt” for de enkelte medarbejdere for en given periode.
- principper for delegering
- vurdering af resultater
- tillid og team-arbejde

- information og kommunikation
- motivation, påskønnelse og kritik
- forfremmelse og efteruddannelse
- håndtering af konflikter

Et vigtigt instrument i samarbejdet er en årlig medarbejdersamtale med vurdering af succeser og problemer inden for hvert af de otte emner.

Vær informativ. For at medarbejderne kan tage ansvar, må de være velinformeret om, hvad der foregår i organisationen. Med sigte på åben informationsudveksling kan lederen:

- skabe en atmosfære, hvor medarbejderne søger information hos lederen i tillid til, at den forventede information vil blive givet – også i tilfælde af fejl og mangler i arbejdets udførelse
- have jævnlige uformelle og formelle samtaler med medarbejderne
- tage højde for, at skriftlig information ofte bør følges op af en mundtlig præsentation og diskussion
- delegerer f.eks. tekniske emner og invitere medarbejderne til at præsentere særlige emner for kollegerne.

4.2 Ledelsesstil

Ledelsesstilen skal tilpasses medarbejdernes jobmodenhed (se kapitel 5). Hvor selvstændige og fagligt kompetente medarbejdere konstant søger og håndterer udfordringer, skal det undgås at uddelegere meget ansvar til medarbejdere, der ikke kan eller vil løfte de konkrete opgaver. Tabellen nedenfor viser, hvornår forskellige lederstile kan komme til anvendelse, med en understregning af, at lederen skal magte forskellige stilarter og håndtere den enkelte medarbejder ud fra en vurdering af dennes jobmodenhed.

Medarbejderens jobmodenhed		Ledelsesstil	
Lav	Kan ikke Vil ikke Tør ikke (Og gider måske ikke)	Forsøg at motivere og løfte Giv instruktion Giv ordrer Informér om beslutninger Overvej disciplinære tiltag	Autoritativ
	Kan noget Vil måske Tør ikke helt Er usikker	Motivér og støt, vejled Træn Diskutér problemet	
	Kan Vil Tør Ved ikke, om han/hun må	Involvér Støt Konsultér Inddrag i beslutninger	
Høj	Kan en masse Vil en masse Tør en masse Søger indflydelse	Delegér autoritet Delegér ansvar Delegér opgaveløsning Re-definér egen lederrolle	Demokratisk

Hvis medarbejdere udviser lav jobmodenhed, har lederen to sæt værktøjer at arbejde med: Dels at motivere og styrke medarbejderen ved tillid, dialog og moderat delegering, og dels at udvise en vis autoritet ved at dirigere, beslutte og udstede ordrer.

I den anden ende af skalaen ser vi medarbejderne med stor jobmodenhed, ansvarlige og ressourcestærke personer, som kan planlægge deres egen indsats og effektivt bidrage til at gennemføre organisationens strategi og planer. Lederen kan her skabe en demokratisk atmosfære med sikkerhed, forandringsevne og tolerance. Også den demokratiske leder har dog brug for at gennemføre en vis kontrol, men dette sker i samarbejde med og lydhørhed over for medarbejderne.

4.3 Motivering gennem delegering

Delegering er en metode til optimering af miljøadministrationens ressourceanvendelse. Fordeling af ansvar og indflydelse giver fordele såvel i den daglige drift som for den enkelte medarbejder og øvrige interessenter. Når delegering fungerer bedst:

- øges effektivitet og produktivitet på arbejdspladsen
- skabes ansvarlighed, jobtilfredshed og selvværd
- frigøres ressourcer på ledelsesniveau til at udføre lederskab og planlægning
- udvikles problemløsende adfærd hos medarbejderne
- støttes medarbejderudvikling og karriereforløb.

Arbejdsopgaverne i en typisk miljøadministration spænder vidt og er velegnede for delegering. Kernen i delegering bør være ”synergi”, at opnå det størst mulige samlede udbytte af summen af medarbejdernes individuelle kompetencer.

Udvidet delegering indebærer stor personlig autonomi. Dette kan give større risiko for fejltagelser og usikkerhed, særligt indtil de nye roller er faldet helt på plads. Støtte til medarbejderne er specielt nødvendig, når der opstår fejl – og det er ikke mindst her, at lederen demonstrerer sine ambitioner om medarbejderudvikling.

Rammerne for delegeringen bør være tydelig for at forhindre overlap og sikre konsistens i opgaveløsningen. Samtidig skal det huskes, at det at få opgaven hurtigt løst ikke altid er det primære, der er stor værdi i at lade medarbejderne lære af opgaveløsningen, også selvom løsningen ikke bliver helt som forudset.

Delegering skal naturligvis overvejes nøje. Alvorlige mangler i opgaveudførelsen falder ikke kun tilbage på den enkelte medarbejder, men også på lederen, der er endelig ansvarlig for kvaliteten af miljøadministrationens arbejde.

Lederen kan forsøge at undgå nogle velkendte faldgruber i delegering ved at:

- forklare hvilke særlige kompetencer hos den enkelte, der gør det muligt at delegerer opgaver til vedkommende. Det kan begrænse risikoen for, at andre medarbejdere føler sig forbigået
- involvere medarbejderne i beslutningstagningen om fordeling af opgaverne
- undgå kun at uddelegere kedelige eller praktiske opgaver, men også uddelegere løsninger, beslutninger og autoritet
- undgå at tildele en person opgaver, som vedkommende ikke kan løse. Sigt mod en blanding af inspirerende og mere rutineprægede opgaver til hver
- lade ansvar og træning følges ad
- drøfte opgaven og det forventede tidsforbrug med den enkelte, sådan at der er en fælles forståelse af opgavens omfang
- drøfte det ønskede feed-back fra medarbejderen, inkl. form, rapportmåde og tidsperspektiv
- bekræfte retten til at fejle, særligt ved vanskelige og nye opgaver
- følge op og vise interesse igennem processen
- acceptere (inden for rimelige grænser) løsninger, som adskiller sig fra det oprindeligt forventede.

4.4 Påskønnende samtaler

Miljøadministrationens resultater består som oftest af en blanding af succeser og fejltagelser. Ofte benyttes fejltagelser og evt. fiaskoer som udgangspunkt for at forbedre præstationerne, idet gentagelser søges undgået ved at tydeliggøre regler og procedurer. Drøftelser af eventuel sammenhæng mellem organisationens manglende præstationer og utilstrækkelig ledelse *kan* da også føre til forbedringer – men det er sjældent den stærkest motiverende tilgangsvinkel.

Mere strategiske forbedringer kan ofte opnås ved at fokusere på miljøadministrationens succeser gennem ”påskønnende samtaler”. Princippet er, at der gennem grundige undersøgelser og drøftelser af det, der virker godt, skabes en fælles forståelse af, hvornår og hvordan miljøadministrationen fungerer bedst – og med udgangspunkt heri arbejdes der frem mod de efterfølgende succeser.

Metoden baserer sig på følgende antagelser:

- Alle organisationer og alle medarbejdere har succeshistorier med et stort potentiale for læring og udvikling.
- Udvikling bygger på erfaring. Ved at tage positive erfaringer som udgangspunkt lettes vejen mod vellykket udvikling.
- Undersøgelse, analyse og udvikling hænger sammen. Når en undersøgelse er overstået, er udviklingsprocessen initieret.

4.5 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål er ment som inspiration for lederen, der overvejer at bruge flere kræfter på at udvikle sin egen (og evt. mellemlederes) rolle.

- Praktiserer lederen lederskab ved at formulere og kommunikere visioner og strategi?
- Kommunikerer og demonstrerer lederen miljøadministrationens værdier i det daglige arbejde?
- Har miljøadministrationen politikker, struktur og systemer på plads, som muliggør god daglig styring af arbejdet?
- Har miljøadministrationen en effektiv og alment forstået og accepteret praksis for uddelegering?
- Bruges uddelegering som et middel til at motivere og udvikle medarbejderne?
- Udveksler lederen jævnligt god lederpraksis og information med andre ledere?
- Gennemgår ledere og medarbejdere jævnligt succeser (og evt. fejltagelser) med henblik på at forbedre organisationens præstationer?

5 Personale

Medarbejderne er miljøadministrationens vigtigste ressource. Uden kompetente og ansvarlige medarbejdere kan organisationen ikke præstere de ønskede resultater og nå de opstillede mål. Ansættelse, udvikling og motivering af medarbejderne er derfor blandt ledelsens væsentligste funktioner.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse har følgende nedskrevne retningslinjer vedr. medarbejderne:

- Rekruttering er baseret på retfærdig og åben konkurrence og lige muligheder.
- Niveauet og strukturen af organisationens medarbejderstab, inkl. medarbejdernes antal og uddannelse, passer til Miljøstyrelsens funktioner og kravene til effektivitet og økonomi.
- Medarbejdernes præstationer bliver vurderet med henblik på præstationsløn.
- Medarbejderne opmuntres til at tilegne sig passende faglige, ledelsesmæssige og andre kompetencer.
- Medarbejdersamtaler gennemføres med jævne mellemrum.
- Medarbejderne behandles ensartet uanset race, religion eller handicap.
- Passende procedurer for klager og irettesættelse er på plads.

5.1 Nye kompetencer og medarbejdere til organisationen

Begrebet ”jobmodenhed” vedrører to forhold: På den ene side den enkelte medarbejders faglige viden og kunnen, og på den anden side vedkommendes ansvarlighed, loyalitet og evne til at indgå i teamwork. Langt de fleste udviser forskellig modenhed i forhold til forskellige situationer og opgaver. Relevante kriterier for at vurdere jobmodenhed er:

Medarbejderes jobmodenhed

Opgavekompetence	Personlig kompetence
<ul style="list-style-type: none">• Erfaring• Planlægning• Problemløsning• Analyse• Ansvar• Præcision• Opfølgning• Kommunikation• Forhandling	<ul style="list-style-type: none">• Motivation• Villighed• Åbenhed, evne til at kommunikere assertivt• Vedholdenhed• Engagement• Initiativ• Uafhængighed• Teamwork• Kreativitet• Diskretion

Lederen må tilrettelægge sin personlige stil svarende til teamets og de enkelte medarbejderes jobmodenhed (se kapitel 3). Samtidig kan modenhedsfaktorerne indgå i kompetenceudviklingsplanen for den enkelte medarbejder.

Mange faktorer - f. eks. lovgivning, politikker, virksomhedernes miljøpræstation og attitude, kultur og offentlighedens interesse – påvirker miljøadministrationens arbejde. Derfor kan det være vanskeligt præcist at forudse behovet for ressourcer og specifikke kompetencer i organisationen. Imidlertid kan en SWOT-analyse¹⁰ kombineret med en gennemgang af miljøadministrationens opgaver og strategi give en godt billede af det aktuelle eller den kommende periodes ressourcebehov.

¹⁰ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats, se kapitel 3.

Ved behov for ekstra arbejdskraft må det overvejes, om det i den aktuelle situation er mest hensigtsmæssigt at ansætte en generalist, der kan arbejde bredt med mange miljømæssige problemstillinger, eller en specialist, der har en dybere teknisk indsigt i specifikke problemfelter.

Et umiddelbart behov for kompetencer, som organisationen ikke selv råder over, kan evt. dækkes ved eksterne konsulenter, f.eks. fra et miljøcenter eller andre udbydere. Dette kan frigøre interne ressourcer og tilføre særlig ekspertise, f.eks. inden for ledelse, organisationsudvikling, prøvetagning eller specifikke brancher. Ulemperne er omkostningen ved de ofte dyre konsulenttimer, samt at den kompetence, der opbygges igennem opgaveløsningen, ikke forankres i organisationen.

5.2 Ansættelse af nye medarbejdere

Beslutning om ansættelse af nye medarbejdere i miljøadministrationen har stor betydning, både for den enkelte nye medarbejder og for organisationen, og bør derfor i hvert tilfælde baseres på en analyse af behovet for ekstra kompetencer.

Processen giver samtidigt lejlighed til at omfordele opgaver og mandater imellem medarbejderne. Det er i sådanne situationer ofte mere hensigtsmæssigt at overføre meget krævende opgaver til en erfaren medarbejder og så lade den nye medarbejder, som måske har mere generelle kvalifikationer, tage sig af de mere basale opgaver i begyndelsen. Dette understreger vigtigheden af, at medarbejderne involveres i såvel den nævnte behovsanalyse som i selve ansættelsesprocessen. En præcis jobbeskrivelse indsnævrer feltet af ansøgere og giver samtidigt organisationen mulighed for at vægte ansøgerne i forhold til forud definerede og specifikke kriterier.

5.3 Bedste praksis vedr. træning og kvalifikationer

IMPEL-projektet "Best Practices concerning Training and Qualification for Environmental Inspectors" blev afsluttet i 2003. Projektrapporten (som foreligger på engelsk) indeholder følgende kapitler:

- Framework for training.
- Skills and competencies of inspectors and permit writers.
- Entry qualifications.
- Training.
- Management and assessment of training, skills and competencies.
- Tools for, as an example, assessment of training.

Projektrapporten kan findes på IMPELs hjemmeside:
<http://europa.eu.int/comm/environment/impel>.

5.4 Introduktion af en ny medarbejder

En ny tilsynsmedarbejder må forvente en vis stressbelastning i introduktionsperioden, ikke kun på grund af den faglige dimension, men også fordi medarbejderen skal pejle sig ind på livet af de nye kolleger og finde en position i forhold til stedets kultur.

Den gradvise indpasning af den nye medarbejder lettes gennem en passende introducerende information om faglige, administrative og evt. kulturelle forhold. Organisationen kan til formålet udvikle et systematisk og effektivt introduktionsforløb, som også bør tilbydes medarbejdere, der flyttes eller forfremmes inden for administrationen.

Indholdet i introduktionsprogrammet kan være¹¹:

- at byde nye medarbejdere velkommen
- at levere information, der hjælper de nye medarbejdere til at finde sig til rette i de faglige og sociale omgivelser, herunder give et overblik over miljøadministrationens mission og arbejdsopgaver samt mål, strategier, struktur, funktioner og systemer
- at oplyse om ansættelsesbetingelser, -politikker og -procedurer
- at give et første indblik i organisationens brug af tekniske hjælpemidler
- at sikre, at nye medarbejdere får passende information og træning, afhængig af behov og ønsker.

Västerås, Sverige	
Västerås Miljøafdeling har udviklet en checkliste til introduktion af nye tilsynsførende. Den ansvarlige i afdelingen gennemgår sammen med den ny kollega nedenstående liste, og en mentor letter opstartsprocessen i den første tid.	
<input type="checkbox"/> Arbejdstid - løn <ul style="list-style-type: none"> - Nøgle og ID-kort - Arbejdstid, flextid, overtid - Frokost, kaffepauser - Løn, lønningsdag - Sygdom 	<input type="checkbox"/> Introduktion til miljøafdelingen <ul style="list-style-type: none"> - Introduktionsprogrammet - Introduktion af kollegerne - Miljøafdelingens mission og struktur - Opgaver og mandater - Samarbejde med andre myndigheder
<input type="checkbox"/> Data <ul style="list-style-type: none"> - Password - Data generelt - Computere, netværk og software - Filer, mapper - Skabeloner - Uddannelse 	<input type="checkbox"/> Procedurehåndbog <ul style="list-style-type: none"> - Gennemgang af håndbogen - Ansvar - Mangler og forbedringer - Revision
<input type="checkbox"/> Telefon <ul style="list-style-type: none"> - Introduktion til telefonsystemet - Beskeder ved frokost, fravær etc. - Information til receptionen om ny medarbejder 	<input type="checkbox"/> Breve <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan skrives breve - Brevhoveder - Håndtering af post - E-mails og breve med attention
<input type="checkbox"/> Sagsakter <ul style="list-style-type: none"> - Arkivering, principper for offentlighed i forvaltningen - Systematikken i arkiverne - Hvem laver nye filer – og hvornår - Hvordan arbejdes med filer i systemet 	<input type="checkbox"/> Kvalitetssikring <ul style="list-style-type: none"> - Baggrund - Hvordan arbejder vi med kvalitetssikring - Vigtigheden af en fælles forståelse
<input type="checkbox"/> Information og medier <ul style="list-style-type: none"> - Ansvar - Kontakt med pressen og medierne 	<input type="checkbox"/> Biblioteket <ul style="list-style-type: none"> - Hvor og hvad - Hvordan bestilles litteratur - Hvordan indarbejdes ny litteratur

¹¹ Inspireret af the Environment Agency for England and Wales: Induction Policy and Procedures.

Introduktion af nye medarbejdere bør strække sig over et vist tidsforløb, snarere end at være en enkeltstående hændelse. Ansvar for passende introduktion bør placeres hos lederen, som evt. kan udpege en mentor som støtte og vejleder.

5.5 Udviklingssamtaler

En udviklingssamtale er en planlagt og velforberedt dialog med gensidig vurdering mellem lederen og den enkelte medarbejder i miljøadministrationen. Formålet med samtalen er dels at styrke medarbejderens udvikling, kompetencer og jobtilfredshed, og dels at styrke og fortsat udvikle hele organisationen og dens ledelse.

Relevante emner i dialogen kan være:

- Medarbejderens præstation og resultater, herunder bidrag til positiv proces
- Samarbejdet mellem lederen og medarbejderen, lederens rolle
- Nuværende og fremtidige opgaver og vilkår
- Medarbejderens ressourcer og uudnyttede potentiale
- Personlige udviklingsmål for det kommende år
- Plan for medarbejderens kompetenceudvikling i lyset de personlige mål og organisationens arbejdsplaner.

Udviklingssamtalen gennemføres i en åben og ærlig atmosfære i respekt for lederens og medarbejderens forskellige roller og personligheder. Mødet er fortroligt og bindende for begge parter – aftaler, som bør skrives ned af medarbejderen, gennemgås igen under næste udviklingssamtale.

Det følgende eksempel, hentet fra danske og svenske vejledninger, præsenterer en disposition for udviklingssamtaler.

Udviklingssamtale	
Status på det forgangne år	
	Kommentarer
Opfølgning på sidste udviklingssamtale <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke aftaler blev indgået? - Hvilke former for kompetenceudvikling er gennemført? - Hvordan er de nye kompetencer blevet anvendt? - Hvilken faglig eller personlig udvikling er opnået? 	
Arbejdsopgaver <ul style="list-style-type: none"> - Vigtigste arbejdsopgaver - Balance mellem udviklingsopgaver, rutineopgaver og evt. frustrerende opgaver - Arbejdsomfang - Styrker og svagheder i konkrete sammenhænge 	
Jobtilfredshed <ul style="list-style-type: none"> - Selvstændighed og indflydelse på jobbet - Samarbejde i teams og projekter - Forhold der bremser en tilfredsstillende præstation - Forslag til forbedring af jobtilfredshed 	
Mål og opgaveløsning <ul style="list-style-type: none"> - Evaluering af præstation og kvalitet - Evaluering af samarbejde - Lederens forventninger til medarbejderen 	

Lederpræstation <ul style="list-style-type: none"> - Udtrykker lederen miljøafdelingens værdier? - Spredning og deling af information - Dialog om opgaver - Tilbage melding på præstationer - Evne til at støtte, motivere, organisere - Forhold af betydning for medarbejderens præstation og jobtilfredshed 	
Andre forhold vedr. organisationen <ul style="list-style-type: none"> - Struktur og systemer - Kultur – nuværende og ønskede 	
Det kommende år	
	Kommentarer
Mål og opgaver <ul style="list-style-type: none"> - Langsigtede og umiddelbare mål, opgaver - Succeskriterier - Deadlines - Nye metoder og samarbejder 	
Udvikling <ul style="list-style-type: none"> - Ønsker og behov for udvikling og uddannelse - Udnytte styrkeområder – evt. styrke svage områder - Ønske om nye konstellationer, opgaver eller placering 	
Rolle i organisationen <ul style="list-style-type: none"> - Fremtidigt job og rolle i miljøafdelingen - Karriereambitioner 	
Konklusioner	
Forhold der er enighed om at ændre:	
Hvad skal medarbejderen gøre:	
Hvad skal lederen gøre:	

Et eksempel på en mere formel og detaljeret fremgangsmåde er vist i vurderingsskemaet herunder:

Det Polske Statsinspektorat, GIOS	
Den jævnlige vurdering af embedsmænd i Polen er baseret på fem obligatoriske kriterier plus tre til fem øvrige kriterier, som passer til den jobfunktion, der bliver vurderet. Lederen udvælger kriterierne efter drøftelse med den pågældende medarbejder.	
Obligatoriske kriterier	Beskrivelse af kriteriet
1. Pålidelighed	Omhyggelig og pålidelig identifikation af situationen med anvendelse af relevante kilder
2. Punktlighed	Overholdelse af deadlines uden forsinkelser.
3. Evne til at anvende passende regulering	Viden om reguleringsgrundlaget er afgørende for kvaliteten af det udførte arbejde. Evnen til at identificere den nødvendige regulering og forbinde situationen med reguleringen.
4. Planlægning og organisering	Planlægning og organisering af arbejdet med præcise definitioner af formal, ansvar og tidsplan.
5. Etik	Ærlig udførelse af jobbet, overholde professionel etik, sikre afdelingen et godt rygte og ikke give anledning til mistanke om partiskhed.
Mulige kriterier	
1. Ekspertviden	13. Personaleudvikling og –styring
2. Teknisk indsigt	14. Kvalitetssikring
3. Sprogkundskaber	15. Implementering af resultater
4. Vilje til udvikling	16. Resultatorientering i arbejdet
5. Verbal kommunikation	17. Beslutningstagning
6. Skriftlig kommunikation	18. Krisehåndtering
7. Vilje til kommunikation	19. Selvstændighed
8. Positiv attitude til borgerne	20. Initiativ
9. Evne til team-arbejde	21. Kreativitet
10. Forhandlingsevne	22. Strategisk tænkning
11. Informationsstyring	23. Analytisk sans
12. Ressourcestyring	

5.6 Kompetenceudvikling

Opgaverne i miljøadministration udvikler og forandrer sig løbende i takt med ændringer i de politiske, økonomiske, erhvervs-mæssige og miljømæssige forhold samt i befolkningens indstilling til miljøspørgsmålet mv. Miljøadministrationens kompetencebehov ændres i takt hermed. Efteruddannelse af medarbejderne er en forudsætning for at bevare en højt kvalificeret og motiveret arbejdsstyrke, som kan modsvare de nye krav, de løbende forandringer stiller.

Planlægning af efteruddannelse kan have flere udgangspunkter:

- en gennemgang af miljøadministrationens strategi og opgaver giver et billede af de nødvendige medarbejderkompetencer
- en løbende præstationsvurdering samt udviklingssamtaler klarlægger den enkeltes ambitioner og udviklingspotentiale.

Samlet kan disse to tilgange give input til at udarbejde individuelle kompetenceudviklingsplaner, hvilket naturligt sker i tæt samarbejde med den enkelte medarbejder.

Ledertræning

Ledere af miljøadministrationer skal håndtere komplekse og omfattende opgaver, dækkende alle elementer beskrevet i denne bog. Der er derfor også stort behov for kompetenceopbygning for ledere med sigte på effektiv ledelse og forbedrede præstationer i organisationen. Det er især nødvendigt, at nye ledere modtager træning for at forstå ledersituationen og de eksisterende redskaber til optimering af organisationen.

Netværk mellem ledere inden for den enkelte kommune eller amt eller med andre kommuner og amter muliggør erfaringsudveksling med ligestillede og kan være en vigtig inspirationskilde til problemløsning. Ledelseskurser giver mulighed både for netværksdannelse og faglige diskussioner på et højt niveau.

SEPA, Skotland

Den skotske Miljøstyrelse, SEPA, kører jævnligt et træningsprogram for ledere med sigte på at "a) forsyne ledere med redskaber og evner til at støtte og levere effektiv ledelse af medarbejdere, økonomi og tilhørende systemer og planlægning" og "b) at udvikle en kultur som bidrager til at bevæge organisationen mod de formulerede mål".

1. Lederskab

- Behovet for gode ledere i SEPA
- Lederskab og styring, som kan styrke SEPAs præstationer
- Få mest ud af medarbejderne
- Resultatorientering i SEPA
- At udvælge de bedste folk til jobbet
- Etablering og styring af teams
- Skab forandringer som beforder resultater med medarbejdernes opbakning
- Få mest muligt ud af dit lederskab

2. Økonomistyring

- Kravene til økonomistyring til SEPAs ledere
- Den daglige drift af SEPAs økonomisystem og –procedurer

3. Planlægning

- Krav til SEPA-lederes planlægning

- Håndtering af SEPAs ledelsespolitik, systemer og procedurer
4. Forandringsledelse
- Skab de ønskede forandringer ved at involvere medarbejderne og sigte på gevinsterne

Kurser, der gennemføres fælles for forskellige administrationsniveauer, kan bidrage til dialog på tværs af de normale kommunikationslinjer.

Letland, Statsinspektoret

Et ledelseskursus for det lettiske Statsinspektorat blev slået sammen med et kursus for de Regionale Miljøenheder med sigte på (bl.a.):

- Øget kompetence på toplederniveau
- Forbedret netværk mellem de forskellige enheder involveret i tilsyn.

Kurset omfattede bl.a. følgende elementer:

Ledelse/styring

- Forskellen på lederskab og styring
- Workshop: Hvad er godt lederskab?

Ledelsesredskaber I den lettiske kontekst

- Mission, vision og værdier
- Strategisk planlægning
- Handlingsplaner
- Struktur
- De menneskelige ressourcer
- Håndtering af budgetter
- Tidsstyring
- Netværk og kommunikation

Også ledere af teams eller projekter har behov for træning.

Miljøstyrelsen, England and Wales

I erkendelse af, at ledere ikke pr. automatik besidder alle relevante ledelseskompetencer, har den britiske Miljøstyrelse gennemført en lang række træningskurser for projekt- og teamledere, bl.a.:

- Effektiv projektledelse
- Teamlederen – Lederskab
- Teamlederen – Kommunikation
- Teamlederen – Styr på økonomien
- Teamlederen – Mennesker og præstationer
- Teamlederen – Planlægning af arbejdet

5.7 Udvikling i jobpræstation og -roller

Gennemsigtighed i forventningerne til den enkeltes jobpræstation er af stor værdi for organisationen. Indledende drøftelser herom mellem ledelse og medarbejdere – også på individuelt niveau – vil skabe en fælles forståelse mellem parterne, og en gennemgang af forventninger under udviklingssamtalen (se ovenfor) vil være givtig for begge parter.

Præcise beskrivelser af de enkelte jobfunktioner skaber en god basis for medarbejdernes arbejde – og for løbende styrkelse af deres kompetencer.

Høje Taastrup, Danmark

Høje Taastrup Kommune har udarbejdet flg. generelle funktionsbeskrivelse for miljømedarbejderne.

Godkendelser, forureninger, klager (indkomne sager)

- Miljøgodkendelse af virksomheder, herunder tilslutningstilladelse for spildevand.
- Klagesager vedrørende husstande og virksomheder (røg, støj, lugt, affald).
- Forespørgsler og ofte miljøvurdering af etablering og drift af mange forskelligartede aktiviteter.
- Akutte forureningssager, typisk olieforurening af jord og grundvand.
- Anvisning af affald til genbrug, forbrænding, fyld- eller losseplads.

Tilsyn og opfølgende arbejde (planlagt tilsyn)

- Listevirksomheder, anmeldte virksomheder, branchebekendtgørelse, landbrug og andre virksomheder.
- Tankanlæg for mineralolieprodukter og jordvarmeanlæg
- Almene vandforsyningsanlæg og enkeltindvindingsanlæg.
- Drikkevandskvalitet.
- Renseanlæg i spredt bebyggelse.
- Vandløb.
- Private svømmebade.

Planlægningsopgaver o. lign.

- Miljødatabase
- Sektorplanlægning for affald, spildevand, vandforsyning og recipienter.
- Regulatorer og forskrifter for affald, vandløb, spildevandsanlæg, fuglehold m.m.
- Kortlægning og registrering af jordforureninger samt opgaver i tilknytning hertil.
- Årsberetning og årsprogram.
- Tilstandsvurderinger, herunder miljøhandlingsplan.
- Projektkoordinering af miljøledelse internt i kommunen.

Hovedopgaver for den miljøtekniske medarbejder:

Den miljøtekniske medarbejder skal kunne indgå i løsning af **alle** Miljøafsnittets tre arbejdsområder. Der påhviler dog den miljøtekniske medarbejder et særligt ansvar for selvstændigt at varetage opgaver delegeret af afdelingslederen som beskrevet under særlige opgaver.

- udføre opsøgende tilsyn med virksomheder efter fastlagt tilsynsplan, herunder behandle indkomne sager vedrørende virksomheder omfattet af tilsynsplan,
- udarbejde, opdatere og revidere miljøgodkendelser og tilslutningstilladelser,
- vurdere og løse jordforureningssager, godkende oprensninger og afværgeforanstaltninger m.m., herunder behandle anmeldelser om jordflytning, anviser forurenede jord til rensning/bortskaffelse m.m.
- forestå plan- og informationsopgaver vedrørende grundvandsbeskyttelse og drikkevand, herunder opgaver i forbindelse med kortlagte ejendomme og ejendomme tilmeldt OM-puljen,
- vedligeholde og opdatere Miljøafsnittets tekstområder på kommunens hjemmeside og være systemansvarlig for miljødatabase.

Ved at beskrive rammerne for den enkelte medarbejders indsats sikres fælles forventninger til arbejdet.

Hessen, Tyskland

I Darmstadt beskrives og evalueres stillingerne ud fra følgende skabelon:

1. Jobbeskrivelse med en liste over fem eller seks vigtige opgaver for den pågældende medarbejder.
2. Beskrivelse af informationsstruktur i opgaveløsningen (personer der skal informeres, emner der skal informeres om).
3. Grad af beslutningskompetence, råderum i udførelse af opgaverne.
4. Omfang og potentielle konsekvenser af nødvendige handlinger.
5. Ledelsesansvar i forhold til eventuelt personale.
6. Nødvendigt erfaringsniveau.

Miljøstyrelsen for England og Wales har udarbejdet en detaljeret plan for de enkelte medarbejdergruppers (ledere, teamledere, øvrige medarbejdere og specialister) forventede udvikling i løbet af de første tre års ansættelse. De nedenstående

tabeller tjener som planlægningsredskab for uddannelse, træning og udvikling og som et værktøj til den årlige evaluering. Tanken er, at den enkelte medarbejder i samarbejde med den nærmeste overordnede diskuterer ud fra tabellerne, herunder vælger de væsentligste kompetencer i den konkrete sammenhæng og bruger tabellen som basis for planlægning af fremdriften og efterfølgende evaluering.

Miljøstyrelsen for England og Wales

Lederkompetencer, niveau 1		
Viden	Kunnen	Adfærd
<ol style="list-style-type: none"> 1. Miljøstyrelsens formål, strategier, planer, støtteordninger og budgetter. 2. Relevante arbejdsmiljøemner i egne grupper. 3. Kender og er opmærksom på Miljøstyrelsens lovgivning, inklusiv kompetencer, pligter og roller. 4. Procedurer for gruppeledelse og gruppearbejde. 5. Alle økonomi- og kvalitetsledelsessystemer. 6. Interne og eksterne kernekunders historie og nuværende forhold. 7. Personlige udviklingsplaner til alle mellemledere. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementere risikovurderinger og udvikle arbejdsmiljøledelsesplan til egen gruppe. 2. Sørge for at egen forretningsplan reflekterer Miljøstyrelsens overordnede behov, samt vise evne til at prioritere rigtigt. 3. Kommunikere forretningsprioriteter og beslutninger fra gruppeledelsesmøder til mellemledere. 4. Udføre alle typer af økonomiske og ledelsesmæssige opgaver. 5. Formidle egne ansvarsområder til omverdenen. 6. Sørge for at alle mellemledere er opmærksomme på de relevante politikker og procedurer og er i stand til, selvstændigt, at implementere kvalitetsledelse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan give og modtage feedback til og fra mellemledere for at blive mere opmærksom på egne styrker og svagheder. 2. Fremmer bedre gruppearbejdsmetoder. 3. Fremmer en bedre service. 4. Udvikler netværk med eksterne kunder og identificerer fremtidige samarbejdsområder. 5. Fremmer medarbejdernes bevidsthed om bedre arbejdsmiljø gennem egne handlinger. 6. Fremmer egen personlige udvikling ved at delagtiggøre mellemledere i egen personlige udviklingsplan.

Lederkompetencer, niveau 2		
Viden	Kunnen	Adfærd
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hovedideer fra egen del af Miljøstyrelsen og hvordan de relaterer til resten af Miljøstyrelsen. 2. Nøgleaktørernes vigtigste mål, formål, behov og værdier. 3. Motivationer bag andre afdelingers mål, inklusiv nuværende succeser, temaer og fremadskriden mod mål. 4. Grundig forståelse af udviklingsbehovet hos hver mellemleder. 5. Grundig viden om eget arbejdsområde og dets emner. 6. Være opmærksom på kollegaers motivation, samt styrker og svagheder. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Har vundet nøgleaktørernes tillid og udviklet eget netværk. 2. Har udviklet arbejdsmiljøplanen og bidraget til arbejdsmiljøet i ledelsesgruppen. 3. Kender arbejdsfeltet og kan svare på svære spørgsmål om eget arbejdsområde. 4. Reviderer den personlige udviklingsplan for at imødekomme de individuelle behov og organisationens behov, samt laver egne planer for hvordan mål nås. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er hjælpsom over for kunder. Retfærdig, rolig, objektiv, kan forklare beslutninger. 2. Har opbygget et tillidsfuldt forhold til alle kolleger og søger/giver hjælp på individuel basis. 3. Fremmer miljøvenlig arbejdspraksis i egen gruppe gennem egne handlinger. 4. Sikrer at egne teams arbejder effektivt. 5. Ser efter arbejdsopgaver der kan give gruppe medlemmerne nye færdigheder.

Lederkompetencer, niveau 3		
Viden	Kunnen	Adfærd
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan og hvor man kan finde ekspertise andre steder i Miljøstyrelsen. 2. Forudse emner og påvirke eksterne styrelser/partnere før de reagerer eller kræver. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Være stedfortræder for leder på deres gruppeledelsesmøder. 2. Bidrage til regionale/nationale grupper. 3. Repræsentere Miljøstyrelsens synspunkter i ekstern sammen- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktivt at kunne promovere ledelsesgruppens beslutninger og Miljøstyrelsens politik på trods af personlige forbehold og potentielle interessekonflikter. 2. Vælger en kommunikationsstrategi,

<p>3. Ved hvor man kan få relevante meddelelser og ved hvordan man påvirker opinionsdannelsen i og uden for Miljøstyrelsen.</p> <p>4. Er opmærksom på kundekrav og forsøger at påvirke forventninger, på baggrund af hvad det er realistisk at kunne levere.</p> <p>5. Forstår betydningen af forandringer og lægger planer, som reflekterer de forandrede 'områder'.</p>	<p>hæng.</p> <p>4. Kan bruge forskellige ledelsesværktøjer (SWOT, risikoanalyse o.s.v.) i det daglige arbejde.</p> <p>5. Har den nødvendige viden til at kunne agere stedfortræder for gruppeledelseskolleger.</p>	<p>der passer til målgruppe og budskab.</p> <p>3. Være ildsjæl og opinionsdanner i forhold til eksterne grupper og personer.</p> <p>4. Er kendt og respekteret af alle ansatte i egen afdeling.</p> <p>5. Opmuntrer og overtaler andre gruppeledelseskolleger og alt andet personale til at opretholde et sikkert arbejdsmiljø.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evaluering og selvrefleksion

Både ledere og medarbejdere bør jævnligt reflektere over deres præstation og vurdere behovet for at revidere målene, f.eks. efter følgende skabelon:

1. Nåede du de opstillede resultater og mål (forudsat at der er udarbejdet personlige udviklingsplaner eller planer for organisationen)
2. Overvej om ændrede politiske eller miljømæssige forudsætninger giver anledning til ændring af mål og resultater for den kommende periode.
3. Er aktiviteter og budgetter tilstrækkelige til at nå mål og resultater i næste periode?
4. Hvis der er afvigelser i resultater, aktiviteter eller budgetter, kommentér disse og foreslå ændringer.
5. Bekræft tidsplanen.
6. Kommunikér resultatet af denne evaluering til berørte parter.

Et eksternt input til selvrefleksionen fra kolleger eller medarbejdere kan bidrage med højst værdifuldt input.

5.8 Arbejdsmiljø – fysisk og psykisk

Det er en vigtig lederopgave at sikre, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø muliggør en tilfredsstillende arbejdspræstation. Der findes i Danmark en lang række hjælpeværktøjer til at gennemføre arbejdspladsvurderinger, APVer, som omfatter en kortlægning af de vigtigste problemer, inkl. risici, og en efterfølgende handlingsplan. Ledelse og medarbejdere bør deltage i udfærdigelsen af handlingsplanen og i en periodisk tilbagevendende revision.

Det er uundgåeligt, at tilsynsførende til tider må håndtere konflikter med personale på virksomheder, som ikke lever op til stillede vilkår, eller som ikke ønsker at være den tilsynsførende behjælpelig. Miljøadministrationen bør tilbyde træning i forhandling og konfliktløsning. Emnet er berørt i IMPEL Reference Book for Inspection, se IMPELs hjemmeside.

5.9 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål er ment som inspiration for lederen, der vil optimere medarbejdernes situation i miljøadministrationen.

- Har organisationen en personalepolitik, der er drøftet med medarbejderne?
- Benytter ledelsen sig af forskellige ledelsestiltag afhængig af den specifikke situation?
- Analyserer organisationen jævnligt forholdet mellem den nødvendige og den eksisterende viden, herunder fremtidige kompetencekrav?
- Skræddersyr organisationen rekruttering og træning med henblik på at opfylde fremtidige kompetencekrav?
- Tilbyder organisationen systematisk og effektiv introduktion til nye medarbejdere?
- Formulerer organisationen rutinemæssigt årlige mål for medarbejderne med henblik på effektiv indsats og meningsfuld evaluering?
- Afholder ledelsen rutinemæssigt udviklingssamtaler med medarbejderne omfattende emner som præstation, jobtilfredshed og behov for udvikling?
- Er træningsplaner knyttet til individuelle udviklingsbehov og -planer?
- Har medarbejderne gennemgået træning i konfliktløsning?
- Gennemgås og vurderes det fysiske og psykiske arbejdsmiljø jævnligt?

6 Miljøadministrationens kultur

Der findes mange forskellige definitioner af begrebet ”organisationskultur”. I denne sammenhæng er kulturen defineret som noget fælles for en gruppe, dét der kitter organisationen sammen: Fysiske arrangementer, måder at kommunikere på, traditioner og historie. Alle organisationer har en kultur, men de fleste kulturer er udviklet gradvist og umærkeligt over tid uden bevidst styring fra ledelsen – og dog stærkt påvirket af ledelsens værdier og er.

Miljøadministrationer er dele af politiske systemer, som lande og regioner imellem har forskellige tilgange til tilsyn og håndhævelse og vidt differentierede mål for miljøadministrationens virke. Den økonomiske ramme for miljøarbejdet udgør en væsentlig del af denne sammenhæng, idet ressourcetildelingen langt hen ad vejen afspejler den politiske prioritering af sagsområdet. I tillæg hertil er der betydelig forskel på den lovgivningsmæssige ramme, som miljøadministrationer i forskellige lande opererer inden for.

Endvidere bestemmer den nationale kultur i væsentlig grad miljøadministrationens muligheder og barrierer. Derfor betyder forskelle i kultur mellem lande i nord og syd, øst og vest, at metoder og værktøjer, der kan anvendes i ét land, er ubrugelige i et andet. Kulturelle forskelle kan ikke beskrives i få ord, her skal dog kort nævnes nogle kulturelle facetter af relationen mellem ledelse og medarbejdere, som har stor betydning for en organisations udviklingspotentialer.

Et af disse aspekter er ”Magtdistance”, som udtrykker afstanden mellem ledelse og medarbejdere. I nogle lande er det normalt, at ledelsen drøfter væsentlige problematikker med (evt. udvalgte) medarbejdere, før beslutninger tages. I andre lande er det typisk, at ledelsen tager beslutningen og derefter informerer medarbejderne – idet involvering af medarbejderne ligefrem kan blive tolket som svaghed. Ligeledes er der stor forskel på brugen af titler: Hvor det i nogle lande er kutyme, at ledere og medarbejdere tiltaler hinanden med fornavn, hvilket er tilfældet herhjemme, er det kulturen på området i andre lande at titulere hinanden med titel og evt. desuden uddannelse.

Et andet vigtigt kulturelt aspekt er ”Usikkerhedsundvigelse”, hvormed udtrykkes niveauet for medarbejdernes råderum. I de nordiske lande har medarbejderne ofte betydelig autonomi med selvstændige vurderinger og beslutninger. I andre lande fastlægges præcise procedurer for arbejdet, og medarbejderen forventes at konsultere en overordnet, før sådanne procedurer kan fraviges.

Disse eksempler illustrerer vanskeligheden ved generelt at beskrive en god kultur i en miljøadministration. For ledelsen består udfordringen i at definere den ønskede kultur og trække kulturen i en ønsket retning, og derudover i et vist omfang at tilpasse ledelsen til den kultur, der præger arbejdspladsen.

6.1 Kulturelle elementer

Miljøadministrationens kultur afhænger naturligvis af det samfund, som forvaltningen er forankret i, bestemt af den siddende regering, interessenter og befolkningen. Mange elementer har betydning for administrationens kultur, herunder:

- Historiske forhold.
- Politiske og økonomiske situation.
- Traditioner, ritualer mv.
- Samfundsværdier og paradigmer, f. eks. betydningen af demokratiske værdier og synet på autoriteter.

Forhold som de nævnte ligger generelt uden for lederens indflydelsessfære. Lederen må her søge at udnytte potentielle muligheder og forebygge faldgruber ved at forstå og indrette sig efter de kulturelle omstændigheder.

Miljøadministrationens kultur indeholder imidlertid også elementer, som er unikke for den pågældende organisation, og som ledelse og medarbejdere har gode muligheder for at ændre i en ønsket retning, f.eks.:

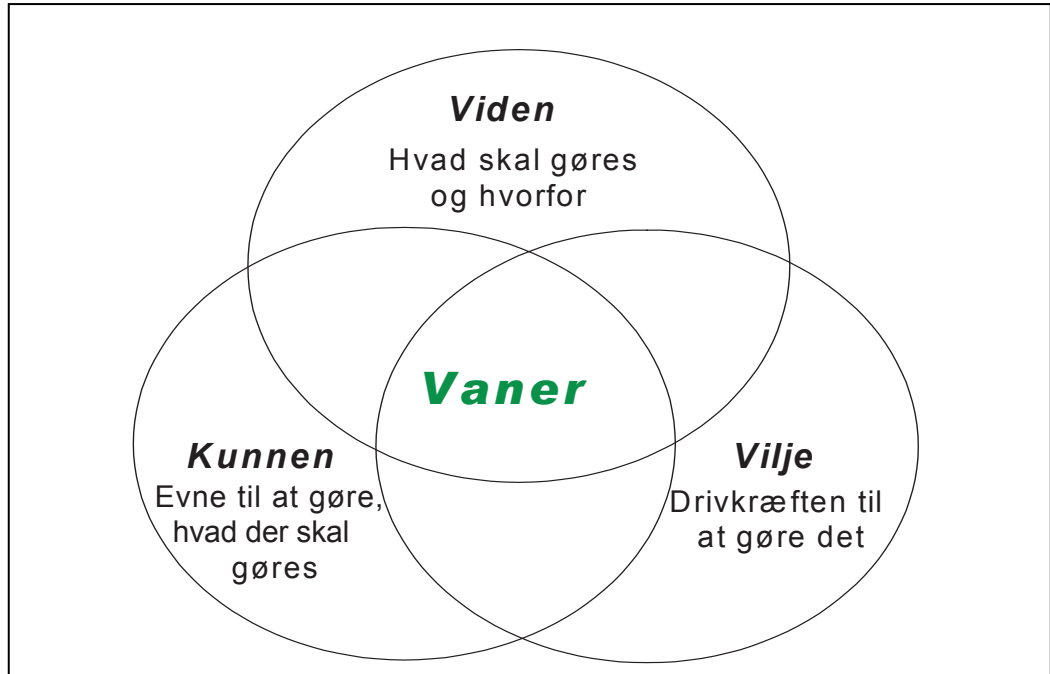
- Fysiske forhold, arkitektur, indretning af kontorer etc.
- Fysisk fremtræden – opførsel, beklædning.
- Sprog og kommunikationsformer.
- Kønsbalance.
- Samarbejdsformer.
- Kvalitetssans.
- Metoder til konfliktløsning.
- Relationer til interessenter.
- Håndhævelsesattitude.
- Konventioner.

6.2 At forfølge kulturelle mål

Uanset om organisationens kultur er opstået ubevidst over tid eller er resultatet af en bevidst proces, er der altid forhold, som kan forbedres. Sådanne mindre hensigtsmæssige kulturelle elementer kan være opstået gradvist eller være indpodet via nytilkomne medarbejdere. Lederen, som er den væsentligste kulturbærer i organisationen, må her ikke undervurdere betydningen af at gå foran i processen med at forandre administrationens kultur.

Én metode til kulturelle ændringer er (i samarbejde med medarbejderne) at formulere mål for den ønskede kultur og følge op med diskussioner om, hvordan forbedringer kan fremkomme. Såvel formelle retningslinjer som indgroede vaner har stor betydning for, om de ønskede ændringer kan opnås. Mens det er relativt enkelt at ændre formelle retningslinjer, kan det være endog meget vanskeligt at ændre de vaner, som både styrer implementeringen af de formelle retningslinjer og mulighederne for udvikling af administrationens kultur.

Når vaner skal ændres, spiller tre vigtige forhold ind: *Viden* om, hvad der skal gøres, *evnen* til at gennemføre ændringerne, og – ikke mindst – *viljen* til at foretage det fornødne. I figuren herunder er det vist, hvorledes de tre nævnte forhold griber ind i hinanden og samlet er bestemmende for organisationens vaner.



Hvis generelle vaner skal ændres, må alle være indstillet på, at processen starter med det enkelte individ. Kulturen kan ses som den samlede sum af alle medarbejdernes adfærd, og det er derfor alles ansvar at deltage i udviklingen og forbedringen af kulturen – idet dog ledere må acceptere, at de også her spiller en særlig vigtig rolle.

Vanens magt er stor, og forandring af dybt forankrede kulturtræk som f.eks. mangel på tillid, sjuskethed eller egoisme, kræver mere end nogle få, ukoordinerede ændringer i dagligdagen. Forandring af vaner kræver en indsats i forhold til både viden, kunnen og vilje. Såvel medarbejdere som ledere skal være villige til at opgive noget for at opnå noget bedre i stedet.

Forandringsprocessen kan udmærket gennemføres i tre trin:

Trin 1: Viden

I det første trin søger organisationen at opnå den viden, der er nødvendig for at udvikle kulturen gennem at:

- drøfte og blive enige om formålet med at udvikle kulturen
- gennemføre brainstorming, identificere og formulere kulturelle mål
- belyse og skabe forståelse for, at summen af den individuelle adfærd udgør organisationens kultur
- drøfte og søge at eliminere usikkerheder.

Trin 2: Kunnen

I trin to arbejdes via kurser og træning med teknikker, der gør det muligt at ændre vanerne, herunder:

- personlig adfærd, f. eks. gennem træning i assertiv kommunikation
- teamwork og samarbejde
- systematisk idégenerering, idéhåndtering og problemløsning.

Trin 3: Vilje

På basis af den tilegnede viden og kunnen opbygger organisationen i tredje trin lyst og mod til at arbejde med de vaner, der ønskes forandret. Den individuelle vilje til at gøre en personlig indsats skal være til stede, hvis de fælles mål skal nås.

Vedligehold

Hvis alt går vel, fører indsatsen til positive resultater og opnåelse af organisationens kulturmål. Men processen må ikke stoppe her, dårlige vaner kan nemt vende tilbage, hvis ikke de nye vaner bliver godt forankret i organisationen. De opnåede fordele skal vedligeholdes, og faldgruber må løbende undgås gennem direkte dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Nedenstående eksempel fra Miljøkontrollen i København illustrerer, hvordan en organisation kan arbejde med kulturen. I dette tilfælde ønskes udviklet en kultur med fokus på:

- Miljøkontrollens behov snarere end den enkeltes behov.
- Samarbejde med interessenter.
- Tillid.
- Fremtiden snarere end fortidens fejltagelser.

Vejen til de ønskede kulturændringer følger ovenstående skitse: I kolonnen ”Behov for forandring” beskrives den viden, der er nødvendig for at kunne gennemføre ændringerne. I de følgende kolonner beskrives den nødvendige kunnen, mens den enkelte medarbejders vilje til forandring stimuleres gennem diskussioner og selve processen.

Københavns Miljøkontrol			
Udfordringer	Udviklingsbehov	Handlinger og ny adfærd	Behov for læring
<p>Fire centrale udfordringer er identificeret:</p> <p>Vi skal være opmærksomme ikke kun at arbejde som individuelle fagfolk men også forholde os til helheden i Miljøkontrollen.</p> <p>Vi skal evne at arbejde sammen med andre aktører for at kunne træffe den bedste beslutning.</p> <p>Vi skal skabe tillid og dermed muliggøre delegering. Hver af os skal reflektere over hvad der er målet med vores opgaver, hvordan planlægger og løser dem, og hvordan de kan løses på en bedre og mere effektiv måde.</p> <p>Vi skal tænke og arbejde på en måde, der skaber nye handlerum for miljøarbejdet. Vi tager proaktivt initiativ med afsæt i den ønskede fremtid og ikke i fortiden.</p>	<p><i>Udvikling af sociale kompetencer</i></p> <p>Samarbejdet i teams fungerer ikke godt nok. Der er behov for en grundlæggende diskussion om teamarbejde - "hvad kræves der af mig for at et samarbejde kan blive velfungerende?"</p> <p><i>Refleksion over arbejdet</i></p> <p>I forbindelse med den stadig større delegering skal vi som medarbejdere i Miljøkontrollen være bevidste om, at vi har en stor aktie i fremdriften såvel som i kvaliteten af produkterne. Evnen til abstrakt tænkning er uomgængelig i et kontor, der arbejder for at skabe nye handlerum og ikke kun vil gentage fortidens eller omgivelsernes måder at gøre tingene på.</p>	<p><i>Udvikling af sociale kompetencer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - være i stand til at lytte, virkelig lytte - være tillidsværdi og respektfuld - turde vise usikkerhed - give og modtage feedback - være i stand til at etablere professionelle netværk - være inspirerende <p><i>Hensigtsmæssig jobadfærd</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - være ærlig - have tillid til andre - opføre sig ordentligt og være service-minded - være fokuseret på fælles mål - være proaktiv - tage ansvar og prioritere - tage initiativ - skabe teamwork - være informativ <p><i>Refleksion over eget arbejde</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - løbende og strukturerede refleksioner - bruge feedback fra kolleger - overveje opgavers relevans - øget planlægning - gøre notater under jobudførelse og refleksion 	<p><i>Sociale kompetencer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kursus i præsentationsteknik - Kursus i feedback og frugtbar kommunikation <p><i>Refleksion over jobpræstation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kursus i miljøpåvirkning - Kursus i projektorganisering - Seminar om projektledelse, feedback etc.

6.3 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål er tænkt som en inspirationskilde for den leder, som vil sætte særligt ind for at udvikle organisationens kultur.

- Modsvarende miljøadministrationens kultur - som den fremgår af daglig praksis og omgangsform - de nedfældede værdier og principper?
- Er leder og mellemledere bevidste om deres betydning for at udvikle og fastholde en god samarbejdskultur?
- Hvis kulturen afviger fra almindelig praksis i andre miljøforvaltninger, er dette så resultatet af bevidste bestræbelser?
- Håndterer ledelsen uønsket adfærd på en konstruktiv og fremtidsorienteret måde?

7 Struktur

Miljøadministrationens struktur kan defineres som den formelle og uformelle opdeling og koordinering af ansvar og sagsområder i vertikale og horisontale niveauer. Strukturen afspejler miljømæssige prioriteringer og lovbestemte ansvarsområder. Der er i praksis talrige muligheder for via strukturen at opnå effektivitet i miljøindsatsen.

De vigtigste strukturelle udfordringer i miljøadministrationen vedrører fordelingen af roller, beslutningsdygtighed og vidensområder. I de fleste miljøadministrationer sker der en løbende tilpasning af strukturen modsvarende forandringer i det politiske landskab og udviklingen i administrationens opgaver og medarbejderstab.

Næppe to lande har ensartet overordnet struktur inden for tilsynsområdet. Nogle lande har centraliseret dette arbejdsfelt, andre har mere eller mindre selvstændige regionale og lokale enheder, nogle arbejder projektrelateret på tværs af hierarkier og enheder etc.

Mange faktorer har indflydelse på miljøadministrationens struktur ¹²					
Omfang af ansvarsområder, f.eks. godkendelse og tilsyn med forurenende virksomheder, natur, skove	Strategi - hvor ligger miljøadministrationens vigtigste indsatsområder, hvilke resultater forventes nu og fremover?	Eksterne forhold, herunder miljøtilstand, politiske og sociale forhold	Organisationens kultur, vidensdeling, samarbejde, tradition for selvstændighed mv.	Organisationens størrelse, grad af specialisering mv.	Lovgivningens kompleksitet og tilsynsværktøjer til rådighed

Miljøministeriets uddelegering af opgaver og ansvarsområder bestemmer tilsynsmyndighedernes rammer. Organisationens struktur bør derfor bygge på en realistisk strategi i lyset af disse ydre rammer. Følgende elementer kan indgå i denne proces.:

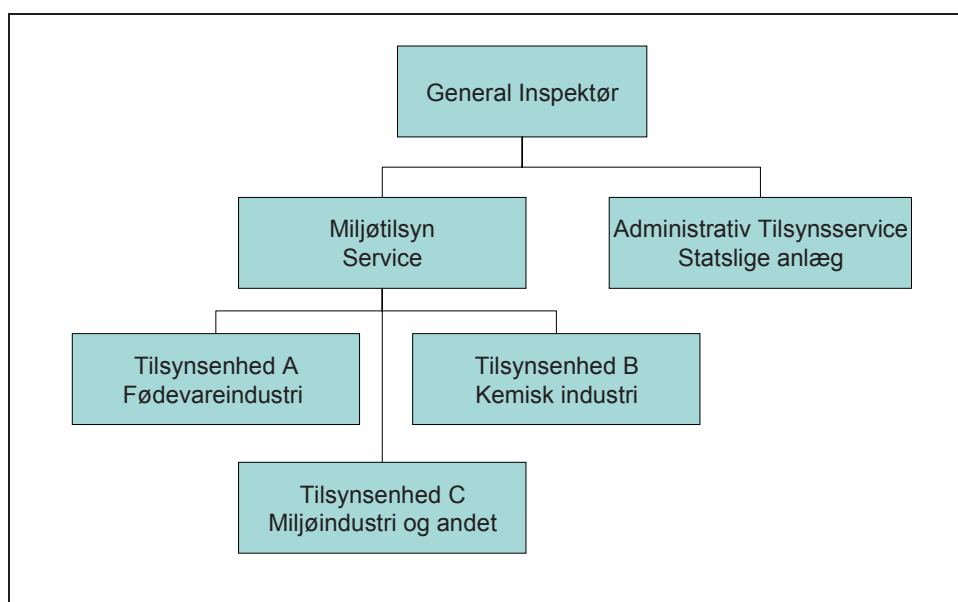
- Vurder den nuværende overordnede struktur på miljøadministrationens ansvarsområde
- Vurder organisationens lovgivningsmæssige mandat, dens mission, vision og strategi
- Identificer de aktuelle ansvarsområder, opgaver og prioriteter
- Overvej forskellige strukturer, antallet af hierarkiske niveauer, behovet for koordinering mellem enhederne samt centralisering og decentralisering af autoritet
- Overvej muligheder for samarbejde med andre kommuner/amter og myndigheder
- Opstil forslag til ny struktur i samarbejde med medarbejderne, beskriv herunder mulige strukturer med mandat, opgavefordeling og ressourcer
- Drøft strukturforslaget med øvrige relevante politiske og administrative niveauer og beslut endeligt.

¹² Inspireret af OECD: Managing Strategically, 2003.

7.1 Forskellige strukturer

En organisations formelle struktur beskrives og illustreres ofte med et “organogram”, et organisationsdiagram, som giver et overblik over organisationens hierarki og fordeling af ansvarsområder. De strukturtyper, som er beskrevet nedenfor, eksisterer ofte i en kombination inden for den enkelte tilsynsadministration. Det er væsentligt ved etablering eller ændringer af en organisations struktur at overveje, hvordan informationsflowet mellem enheder og hierarkiske niveauer sikres. Der er ofte behov for at udvikle informationssystemer, som er tilpasset den valgte struktur.

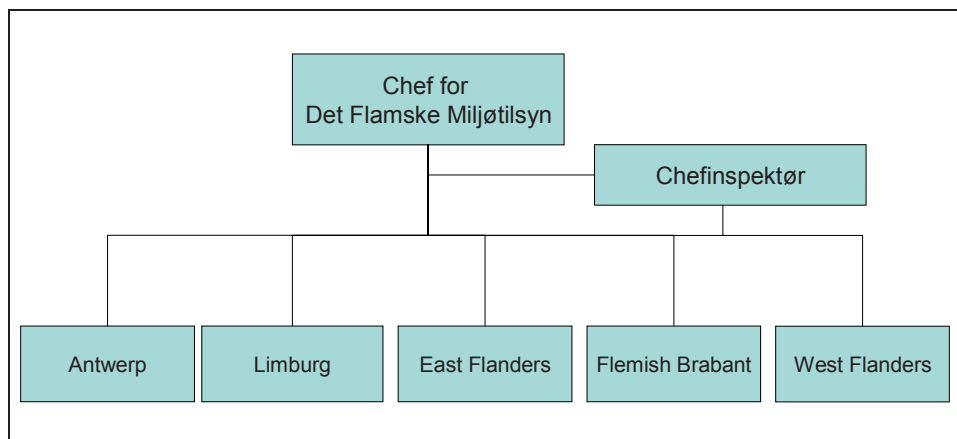
Den **sags- eller ”produkt”-orienterede struktur** fokuserer på organisationens resultater (f. eks. miljøtilstanden eller emissionen fra diverse brancher) og har stor orientering mod brugertilfredshed. Et eksempel på en sådan opdeling er vist herunder:



Strukturen i det portugisiske miljøtilsyn med fire tilsynsenheder, som håndterer hver deres arbejdsfelt.

Den **funktionsorienterede struktur** er etableret omkring individuel specialisering, f.eks. vedr. støj, luftforurening, vandforurening osv., dvs. opdelingen af arbejde ud fra fastlagte kriterier. En sådan struktur kan være baseret på den erfaring, at specialisering giver højere produktivitet og større udbytte fra hver person. På minussiden risikeres det, at den funktionelle struktur bidrager til et snævert perspektiv med manglende forståelse for de integrerede elementer i miljømål og -løsninger.

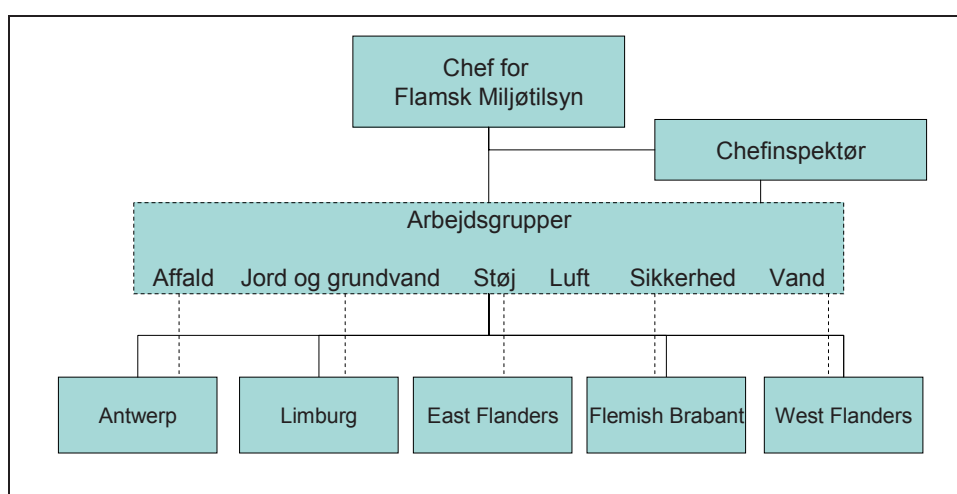
Den flamske tilsynsforvaltning illustrerer, hvordan forskellige strukturtyper kan anvendes til forskellige formål. De regionale serviceenheder er bl.a. ansvarlige for specifikke tilsynsopgaver, implementering af forskellige løsninger og opdatering af virksomhedsfilerne.



Den flamske struktur med fem regionale servicecentre.

En funktionel struktur er etableret i form af arbejdsgrupper for de væsentlige miljømæssige temaer med deltagelse fra alle fem regioner som illustreret nedenfor. Arbejdsgrupperne:

- koordinerer og spreder viden og erfaringer
- bidrager til større faglig dybde i tilsynsarbejdet
- bidrager til harmonisering af godkendelses- og tilsynsarbejdet.



Den flamske funktionelle struktur

Den **geografisk opdelte struktur** afspejler behovet for regionale eller lokale enheder med en vis autonomi, f.eks. som i den danske struktur med amter og kommuner. Fordelene herved er enhedens nærhed til de miljømæssige problemer og deres årsager samt nærheden til den del af befolkningen, som tilsynet service- r. Ulemper ved denne struktur fremkommer, hvor et snævert geografisk perspektiv med fokus på lokale problemer og løsninger bliver en barriere for bæredygtige løsninger på problemer, som har en bredere effekt, oprindelse eller interesse.

Matrixstrukturen konstrueres omkring projekter og projektgrupper. Medarbejdere i projektgrupper refererer typisk både til en projektleder og lederen af den respektive organisation. Matrixstrukturen er særlig velegnet til deling af information og til at skabe sammenhæng med den enkeltes indsats og de mere langtrækkende organisatoriske mål. Ulemper ved denne struktur kan være, at medarbejderne refererer til to ledere (evt. med forskellige mål og ressourceplanlægning), og at mange medarbejdere skal have betydelige kompetencer i teamledelse.

Et eksempel på matrixstrukturen er vist herunder:

Medarbejder	Enhed 1					Enhed 2				
	KK	BA	NI	KF	FK	JH	IO	EH	VV	DK
Projekt 1	D		D				D		PL	
Projekt 2		PL		D		D				
Projekt 3			D		D			D	PL	
Projekt 4	D			D		D		PL		

D= projektdeltager, PL = projektleder

7.2 Mandat til beslutninger

Den tilsynsførende bør altid være bevidst om sin autoritet og (grænser for) kompetence i en konkret tilsynssituation.

Københavns Amt

I Københavns Amt informeres politikerne om forhold, som kan have politisk interesse, hvilket betyder, at alle mere praktiske spørgsmål og afgørelser håndteres af forvaltningen. Alle skrivelser ud af huset underskrives af to medarbejdere i miljøforvaltningen. Hvis lokale borgere eller andre relevante aktører viser interesse for sagen, orienteres politikerne.

Mandatet til at drage beslutninger vedr. håndhævelse bør være delegeret til det lavest mulige niveau, hvor beslutningsprocessen kan foretages formålstjenligt. Effektiv decentralisering bygger på, at opgaver, mandat og den fornødne magt går hånd i hånd. Den tilstrækkeligt konsistente tilgang til opgaverne sikres via centrale politikker og systemer, bl.a. vedr. delegation.

Österåker, Sweden			
Eksempel på politisk delegation af mandat til tilsynsforvaltningen til at håndhæve den svenske miljølov.			
Tema	Lovgrundlag	Noter	Delegeret til
Beslutninger vedr. private renseanlæg op til 25 pe	Miljølov kap. 9, §7 og §§12-16		Tilsynsførende
Beslutninger vedr. varmepumper	Miljølov §§17-19	Anvendelig for installationer op til 100 kW	Tilsynsførende
Beslutninger vedr. miljømæssigt farlige aktiviteter opført i miljølovgivningen.			Stedfortræder

7.3 Specialisering

Tilsynsførende bør have en bred viden inden for miljøområdet, dækkende såvel lovgivning som f. eks. produktionsforhold og miljøeffekter. En vis specialisering muliggør, at miljøadministrationen til stadighed er opdateret inden for de væsentligste miljømæssige temaer – samtidigt med, at dette understreger behovet for tæt samarbejde i administrationen.

Österåker Kommune, Sverige

I Österåker kommune er de fleste medarbejdere generalister inden for miljø og sundhed, mens enkelte er tekniske specialister. Teamwork er meget udbredt, idet opgaverne distribueres af lederen (efter frivillighedsprincippet) som primære og sekundære ansvarsområder – f.eks. luftemissioner, overfladebehandling af metaller eller følsomme recipienter.

- Når man påtager sig primære ansvarsområder betyder det, at man koordinerer arbejdsområdet inden for miljøadministrationen og er ansvarlig for, at ny viden og lovgivning bliver indarbejdet. Desuden skal man sikre, at opgaver inden for området bliver håndteret i overensstemmelse med arbejdsplanen, regler og checklister. Endelig skal ledere og kolleger holdes informeret om evt. udvikling inden for området, herunder muligheder for træning.
- De sekundære ansvarsområder medfører, at man støtter den primært ansvarlige og arbejder som anden sagsbehandler.

Udvekslingen af information og viden mellem de tilsynsførende kan være vanskelig og tidskrævende og kræver betydelig støtte fra ledelsens side. Faste procedurer for vidensdeling kan lette denne vigtige funktion, se herom i kap. 8.

7.4 Spørgsmål for refleksion

De følgende spørgsmål er tænkt som en inspirationskilde for den leder, som vil sætte særligt ind på at udvikle organisationens struktur.

- Muliggør den nuværende struktur produktiv og effektiv udmøntning af vision og strategi?
- Afspejler strukturen organisationens prioriteter?
- Hvis strukturen adskiller sig væsentligt fra praksis i andre miljøforvaltninger, er dette så udtryk for en bevidst bestræbelse?
- Er ledelsesstrukturen klar for alle?
- Er der en klar og accepteret fordeling af opgaver og mandater?
- Foreligger der nedskrevne beskrivelser af jobfunktioner?
- Arbejder miljøadministrationen bevidst med spredning af erfaring og information, også med andre miljøadministrationer (og evt. andre myndigheder)?

8 Systemer

Systemerne i en organisation omfatter interne processer og arbejds gange for de aktiviteter, kommunikation og beslutningstagning, som danner grundlag for organisationens daglige og langsigtede virksomhed.

Alle organisationer har systemer for deres arbejdsudførelse, men der kan være stor forskel på, hvilke og hvor omfattende disse er. Nogle miljøadministrationer har detaljerede beskrivelser af arbejds gange for samtlige arbejdsområder, mens andre administrationer i højere lader det være op til den enkelte medarbejder at vurdere, hvordan arbejds gangen skal gribes an.

Formålet med etablering af systemer i en organisation er at sikre en effektiv styring af arbejdet, en ensartet sagsbehandling samt en høj kvalitet af det arbejde, der udføres.

Behovet for at etablere og ændre systemer vil ofte udvikle sig, efterhånden som medarbejderne indhenter praktisk erfaring, og når organisationen udvikler nye strategier m.v. Det er derfor vigtigt, at organisationen med mellemrum vurderer og drøfter de eksisterende systemer.

Miljøadministrationen kan øge forståelsen for dens arbejde ved offentligt at fremlægge retningslinjer, arbejds gange m.v. Dette kan især være relevant, når det drejer sig om afgørelser over for borgere og virksomheder. Mange miljøadministrationer har således publiceret deres kvalitetsmål og årlige indsatsområder på kommunens hjemmeside med henblik på at udbrede kendskabet til deres arbejde. Den engelske miljøstyrelse, som dækker England og Wales, informerer eksempelvis om sin håndhævespolitik på styrelsens hjemmeside. Derved kan de parter, som der håndhæves over for, se baggrunden for tilsynsmyndighedens afgørelser (se nedenfor).

Miljøstyrelsen, England og Wales

Miljøstyrelsen i England og Wales offentliggør sin håndhævespraksis og -vejledning på hjemmesiden www.environment-agency.gov.uk. Håndhævespolitikken er at sikre, at tilsynets håndhævelse er konsekvent og står i forhold til den skade eller forurening, som er sket.

Til støtte for håndhævesarbejdet har styrelsen klassificeret de almindeligste forureningshændelser i The Common Incident Classification Scheme (CICS) samt The Compliance Classification Scheme (CCS), der klassificerer vilkårs-overtrædelser og anbefaler passende håndhævesrespons.

Antallet af procedurer siger ikke noget i sig selv. Det er vigtigere at have de 'rigtige' og nødvendige procedurer, frem for så mange systemer og procedurer som muligt. Er der mange procedurer, *kan* det betyde, at medarbejderne fralægger sig personligt ansvar og kun agerer i forhold til systemet. På den anden side kan de nødvendige procedurer frigøre ressourcer til mere vigtige opgaver. I sidste ende er behovet for systemer og procedurer forskelligt fra forvaltning til forvaltning og bør fastlægges bl.a. på baggrund af drøftelser med medarbejderne.

Københavns Amt

Københavns Amt holdt et to-dages seminar for alle miljømedarbejdere med fokus på systemer og struktur i miljøforvaltningen. Diskussionerne viste bl.a. et behov for følgende systemer ud over de allerede eksisterende:

- Et system for fordeling af opgaver og ressourcer med henblik på en mere ligelig fordeling af medarbejdernes arbejdsbyrde.
- Et system der giver overblik over medarbejdernes individuelle kompetencer, f. eks. vedrørende lovgivning, brancher, konkrete emissioner, håndhævelse m.v.
- Procedurer for de vigtigste arbejdsopgaver, dels med henblik på en effektiv arbejdsgang, dels for at sikre en ensartet sagsbehandling.
- Et system der sikrer en løbende vurdering af organisationen.
- Et system for kvalitetssikring mellem medarbejderne, der foruden at sikre kvaliteten reducerer behovet for ledelseskontrol.
- Et bibliotek for miljøadministrationen.

Miljøadministrationen kan bl.a. etablere systemer for følgende områder:

- Godkendelser
- Tilsyn og kontrol med virksomheder og landbrug
- Håndhævelse
- Klagesager
- Udveksling af information mellem myndigheder
- Intern og ekstern kommunikation
- Afrapportering
- Evaluering af miljøadministrationens opgaver og indsats
- Fastsættelse af kvalitetsmål og indsatsområder
- Kvalitetssikring
- Personaleforhold

8.1 Kvalitetsstyring

Der er konstant fokus på den offentlige opgaveløsning. Kravene til arbejdet ændres løbende, og opgaverne skal løses med begrænsede ressourcer. For at skabe en sammenhæng mellem administrationens mål og målsætninger og de ressourcer, der afsættes, kan der etableres et egentligt kvalitetsstyringssystem. Derved kan der samtidig indbygges en systematik til at behandle fejl og iværksætte handlinger, der forebygger gentagelser.

Et lille antal miljøadministrationer i såvel Danmark som resten af Europa arbejder med standardiserede systemer som ISO 9000, EFQM Excellence Model, ISO 14001 eller EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Disse systemer er temmelig omfattende og forudsætter en betydelig arbejdsindsats gennem en længere periode med hensyn til såvel etablering som vedligeholdelse. Af samme grund vælger mange organisationer en mindre ambitiøs tilgang til kvalitetsstyring.

En kvalitetsmanual eller -håndbog, som fastsætter arbejdsgangen for de vigtigste arbejdsopgaver, vil bidrage til at opnå en konsekvent og sammenhængende sagsbehandling for de vigtigste opgaver i organisationen. Beskrivelse af metoder og

procedurer for f.eks. udførelse af tilsyn er vigtigt med henblik på at sikre en konsekvent og ensartet håndhævelse. Mange organisationer har dog erfaret, at et kvalitetsstyringssystem ikke i sig selv sikrer kvaliteten. Kvalitet opnås kun, hvis procedurerne er rigtige, og personalet følger dem korrekt. Dette kræver stor opmærksomhed omkring etableringen af systemet, træning af medarbejderne og løbende vurdering og ændring af arbejdsgangene.

Procedurer i kvalitetsstyring kan især medvirke til at:

- støtte medarbejderne i daglige arbejdsgange, herunder i anvendelse af lovgivning
- introducere nye medarbejdere til administrative procedurer
- sikre sammenhæng og gennemsigtighed i sagsbehandlingen
- støtte løbende forbedringer via et tilbagemeldingssystem
- informere medarbejderne om ny viden, herunder lovgivning
- sikre effektiv og hurtig sagsbehandling
- reducere fejl i sagsbehandlingen.

Västerås, Sverige

Västerås tilsynsafdeling har formuleret kvalitetskrav inden for syv emner, bl.a.:

- Det skal være nemt for borgere at få fat i tilsynsafdelingen, hvorfor besøgstid og telefonnummer skal annonceres.
- De offentligt ansatte skal udtrykke sig på en enkel og forståelig måde.
- Sagsbehandlingen skal gennemføres inden for en rimelig tidsfrist.
- Alle afgørelser skal indeholde information om klagevejledning.

For at kunne vurdere opfyldelsen af kvalitetskravene har afdelingen formuleret en række konkrete indikatorer:

- Antallet af medarbejdere som har udarbejdet kompetenceplan (mål: 80%).
- Antallet af borgere som kender til tilsynsafdelingen og deres ansvarsområde (mål: 100%).
- Antallet af borgere og virksomheder, som synes at deres sag er behandlet inden for rimelig tid (mål: 70%).
- Antallet af berørte borgere og virksomheder som finder tilsynsafdelingen yderst kompetent (mål: 70%).
- Antallet af borgere og virksomheder som finder, at de har fået god service af tilsynsafdelingen (mål: 70%).
- Sagsbehandlingstid for tilsynssager inkl. opfølgning (mål: 70% er afsluttet inden for 10 dage).

Nogle lande har etableret omfattende kvalitetsstyringssystemer.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse SEPA har etableret et fuldt kvalitetsstyringssystem baseret på ISO 9001:2000, hvor igennem organisationen etablerer, udvikler og reviderer sine kvalitetsmål med henblik på en fortsat forbedring. I overensstemmelse med principperne i ISO standarden er SEPA forpligtet til at imødekomme brugernes (borgere og virksomheder) behov og vedholdende have fokus på brugernes tilfredshed.

Systemet indeholder beskrivelse af både overordnede og lokale procedurer, offentliggjort til personalet via intranettet i kategorier som:

- Ledelsespolitikker og –strategier.
- Miljøpolitikker.
- Ledelsesprocedurer - korporative processer og procedurer, som vedrører alt personale.
- Arbejdsprocedurer - katalog med beskrivelse af alle grupper og afdelingers ansvarsområder og opgaver.
- Skemaer/skabeloner – standarddokumenter linket til den procedure, som de refererer til.
- Ansvarlighed, sporbarhed og arkiver.
- Interne kvalitets-audits.
- Håndtering af klager, hændelser og manglende opfyldelse af procedurer.
- Træningsmanualer.
- Årlig gennemgang af systemets effektivitet.

Kvalitetsstyringssystemet auditeres med jævne mellemrum af en ekstern akkrediteret instans.

Kvalitetssystemer kan indeholde mere end de typiske procedurebeskrivelser, som personalet skal følge. Kvalitetsstyringssystemet i både den engelske og den skotske miljøstyrelse giver blandt andet vejledning til ledere om, hvordan visioner genereres med opbakning fra medarbejderne.

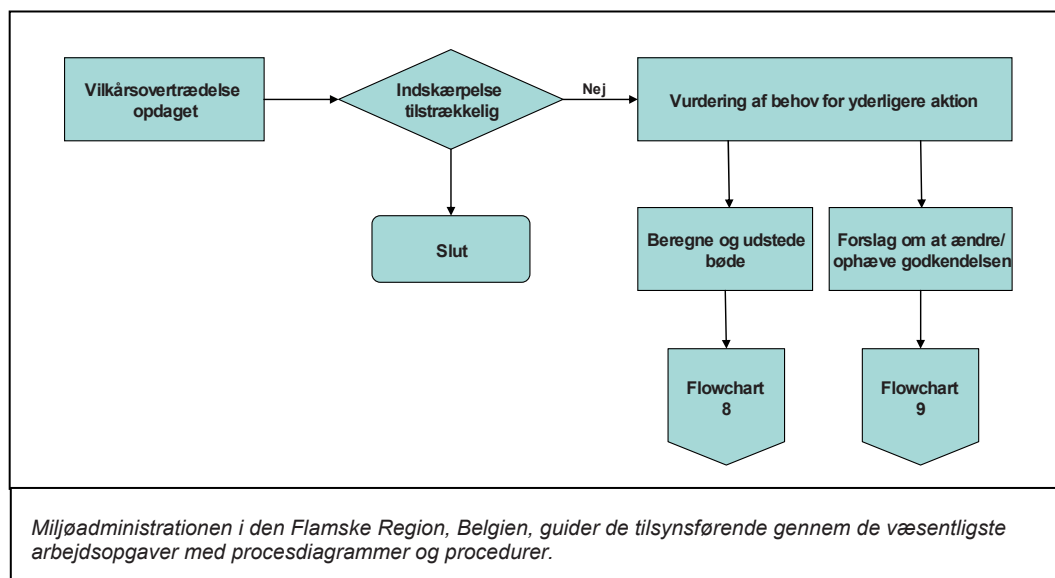
Miljøstyrelsen, England og Wales		
Miljøstyrelsen i England og Wales har implementeret et kvalitetsstyringssystem, som beskriver størstedelen af alle aktiviteterne i Miljøstyrelsen. Systemet indeholder blandt andet anbefalinger til, hvordan ledere håndterer forskellige ledelsesmæssige forandringer.		
De vigtigste ledelsesopgaver	Element	Aktion
2. Lede Miljøstyrelsen og udvikle vision, strategier og politikker.	2.1 Lede og dirigere Miljøstyrelsen	- Tage beslutninger for institutionen - Bemyndige medarbejdere - Agere leder og konkretisere Miljøstyrelsens værdier
	2.2 Udvikle visionen og strategien	- Udvikle Miljøstyrelsens vision - Udvikle fungerende strategier
	2.3 Have overblik over den politiske, økonomiske, sociale, teknologiske, lovgivningsmæssige og økologiske udvikling	- Identificere politiske og lovgivningsmæssige emner - Forstå det økologiske pres - Vurdere nye teknologiske innovationer - Identificere økonomiske trends - Forstå demografi - Identificere sociale og kulturelle forandringer
	2.4 Udvikle og styre politik	- Udvælge relevante emner og sektorer - Lægge budgetter - Godkende politikker - Kommunikere politiske krav

Det er en forudsætning for høj kvalitet af miljøadministrationens ydelser, at der er en klart defineret arbejds- og ansvarsfordeling mellem de enkelte medarbejdere samt retningslinjer for samarbejdet mellem medarbejderne.

Københavns Amt, Danmark
I Københavns Amt er der tilknyttet to sagsbehandlere til de fleste sager. Formålet er at sikre en høj grad af kontinuitet og kvalitet i sagsbehandlingen. Ved at involvere medarbejderne i at formulere procedurerne, forsøger ledelsen i miljøafdelingen at fremme åbenhed og vidensdeling mellem medarbejderne. Alle sagsbehandlere er både 1. og 2. sagsbehandlere på forskellige opgaver.
1. Sagsbehandlerens opgaver: <ul style="list-style-type: none"> • Etablere et konstruktivt samarbejde med 2. sagsbehandleren • Sikre en god sagsbehandling i henhold til gældende administrations- og miljølovgivning • Informere 2. sagsbehandleren om sagens udvikling • Kvalitetssikre alle udgående breve • Sørge for at nye oplysninger om virksomheden bliver skrevet på sagen i industridatabasen • Sikre at sagen er opdateret i forhold til gældende lovgivning • Opsummere sagens forløb sammen med 2. sagsbehandler inden den videregives til 2. sagsbehandler.
2. Sagsbehandlers opgaver: <ul style="list-style-type: none"> • Etablere et konstruktivt samarbejde med 1. sagsbehandleren • Holde sig løbende orienteret om sagen • Kunne overtage sagen i tilfælde af sygdom eller andet, hvis det bliver nødvendigt • Deltage på tilsyn, hvis det er nødvendigt som referent • Læse udgående post • Lette arbejdsbyrden for 1. sagsbehandleren i kritiske situationer.
De to ansvarlige sagsbehandlere kan i fællesskab håndtere de fleste sager. De mere komplicerede sager drøftes i teams, og de mere principielle sager drøftes med afdelingslederne.

8.1.1 Procesdiagram

Procesdiagrammet er et nyttigt værktøj til at illustrere procesflowet og kvalitetsprocedurerne. Diagrammet leder sagsbehandleren gennem opgavens delelementer, idet der vises hen til de mulige relevante procedurer på vejen.



8.1.2 Vejledninger til miljøsagsbehandlere

For at gennemføre miljøtilsynene konsistent og effektivt skal miljøsagsbehandlere være informeret om retningslinjerne, f.eks. i form af vejledninger om tilsyn, kontrol og håndhævelse, håndtering af indsigelser og klager, koordinering og udveksling af ”god praksis” med andre myndigheder og institutioner og ”adfærdskodeks”. Mange af disse emner har IMPEL tidligere behandlet, se bilag 1.

8.2 Adfærdskodeks

Miljømyndighedens adfærdskodeks forklarer medarbejderne og omverdenen, hvordan medarbejderne forventes at gebærde sig. Et adfærdskodeks er ikke kun vigtigt for miljømyndigheden og tilsynsmedarbejderne, men også for øvrige parter som er i kontakt med og samarbejder med tilsynsmedarbejderne. Emner som integritet, uafhængighed samt gennemsigtighed og sikkerhed i afgørelser mv. bør medtages i et adfærdskodeks. Det kan også være relevant at medtage de værdier og principper, der blev omtalt i afsnit 2 i denne rapport.

Den Flamske Region, Belgien

Ifølge reglerne for god ledelse i det flamske ministeriums afdeling for miljøtilsyn skal alle indgreb ske i henhold til ”principperne om god ledelse”. Principperne kan inddeles i to kategorier, nemlig processuelle principper og indholdsprincipper.:

A. Processuelle principper:

- Pligt til at foretage en retfærdig høring af parterne i sagen.
- Upartiskhed

- Pligt til at begrunde beslutninger

B. Principper der angår indholdet:

- Fair play
- Lighedsprincippet
- Forsigtighedsprincippet
- Retssikkerhedsprincippet
- Retfærdighedsprincippet

Adfærdskodekset indeholder typisk en konkret vejledning til tilsynsmedarbejderen om, hvordan de overordnede principper kan gøres konkrete i det daglige arbejde.

Miljø- og Trafikministeriet, Holland

Blandt de emner, som behandles i det hollandske Miljø- og Trafikministeriums adfærdskodeks, er:

Professionalisme

Professionalisme betyder at lede en afdeling ved hjælp af klare og anvendelige procedurer og processer. Ledelsesformål og resultater er defineret klart. Ledelsen foretager korrekt medarbejderudvælgelse, giver medarbejderne den nødvendige træning og gode karrieremuligheder og sørger desuden for gode arbejdsbetingelser.

Sagsbehandlerne udviser professionel adfærd over for tredjepart og afstår fra adfærd, der kan skade miljøafdelingen. Den tilsynsførende forklarer beslutninger og bidrager til forståelsen af disse beslutninger med henblik på at opnå overholdelse af lovgivningen. Den tilsynsførende bidrager med ideer og forslag til afdelingens udvikling.

Integritet og uafhængighed

Samfundet forventer, at den tilsynsførende udtrykker integritet og pålidelighed. Ledelsen sikrer, at spørgsmål om integritet og uafhængighed bliver holdt i live på møder, i beslutningstagen og i udviklingssamtaler.

Den tilsynsførende forstår omfanget og begrænsningerne af hans/hendes kompetencer og ansvarsområder. Fortrolighed skal garanteres, så længe det ikke skader muligheden for overholdelse af regler og krav.

8.3 Risikovurdering

Der er i EU-landene indført forskellige systemer med sigte på at øge effektiviteten i miljøtilsynet, sådan at der bruges flest ressourcer på de virksomheder og aktiviteter, hvorfra der er den største risiko for forurening.

Mængden af ressourcer, der skal anvendes på en given virksomhed til tilsyn og håndhævelse af miljølovgivningen, kan bestemmes ud fra bl.a. følgende parametre:

- virksomhedens systematik i miljøarbejdet og lovlighed
- virksomhedens størrelse og branche
- om virksomheden kræver særlige godkendelser, som for eksempel IPPC eller risiko i henhold til -direktivet
- virksomhedens geografiske placering
- virksomhedens miljøforanstaltninger
- virksomhedens attitude i forhold til miljømyndighed og miljøarbejde.

For at sikre, at miljøforvaltningens ressourcer anvendes mest effektivt, bør der udarbejdes et kriteriesæt, som kan vejlede vedrørende allokering af ressourcer til de vigtigste opgaver.

Overijssel, Holland

I provinsen Overijssel i Holland arbejder tilsynsmedarbejderne med tilsynsplaner, hvor tilsynsaktiviteterne er prioriteret på baggrund af en risikovurdering.

Tilsynsplanerne er inddelt i følgende dele:

- Information om virksomheden og dens miljøprofil.
- Kontrol-indikatorer, med virksomhedens "tilsyns-historie" og beskrivelse af virksomhedens frivillige miljøarbejde
- En oversigt over de industrielle aktiviteter, risici/farer og kontrolaktiviteter
- En oversigt over væsentligste tilsyns- og håndhævelsesforhold
- En oversigt over udførte tilsyn.

Tilsynsplaner, der er lavet efter denne standard, gør tilsynene mere ensartede og effektive.

- Tilsynsmedarbejderne kan let overtage hinandens tilsyn, hver sag er ikke længere "bundet" til en medarbejder.
- Information om de væsentligste håndhævelses-forhold kan bruges til at planlægge og prioritere.
- Når indikatorerne er formuleret kan der gives "miljø-karakterer" til godkendte virksomheder. Karakteren kan bruges til at vurdere, hvor meget tid der skal bruges på hver virksomhed.

8.3.1 System til vurdering af virksomhed og forureningsrisiko

Den engelske og waliske miljøstyrelse har udviklet et system kaldet: "Operator and Pollution Risk Appraisal" (OPRA), som hjælper med at målrette tilsynsarbejdet, således at virksomheder med størst forureningsrisiko prioriteres højest.

OPRA-systemet støtter beslutningsprocessen ved at opstille et konsistent og gennemskueligt risikovurderingsværktøj. Det giver desuden en objektiv vurdering, baseret på en risikoanalyse af virksomhedens aktiviteter (bl.a. kompleksiteten, lokaliteten og emissionerne), af virksomhedens miljømæssige præstation og holdning til at håndtere risiko (f.eks. ledelsessystemets kvalitet og hidtidige overholdelse af lovgivningen). Yderligere information om systemet kan findes på www.environment-agency.gov.uk

8.4 Belønningssystemer

Alle organisationer har belønningssystemer (direkte eller indirekte), som belønner en "god" præstation i form af ros, indflydelse, lønforhøjelse, mere uddannelse eller forfremmelse. Lederen må sikre, at der er klar sammenhæng mellem miljø-administrationens mål og værdier og den attitude i arbejdet, der belønnes. Dette kræver en tydeliggørelse af politik, mål og værdier kombineret med et gennemskueligt og logisk belønnings- og karrieresystem.

Et eksempel: Hvis myndighedens værdier lægger vægt på gode samarbejdsevner og evnen til at arbejde i teams, skal lederen ikke belønne medarbejdere, der kun prioriterer deres "egne" sager.

8.4.1 Gennemsigtighed i lønsystemet

Tilsynsmedarbejderens grundløn er typisk baseret på anciennitet i forhold til ansættelsesperiode, stilling og efteruddannelse (mv.). Et gennemsigtigt lønsystem øger objektiviteten i forhandlingssituationen og giver medarbejderne mulighed for at forbedre deres præstation inden for udvalgte områder.

I Österåker, Sverige, vurderer både leder og tilsynsmedarbejder inden hver lønforhandling tilsynsmedarbejderens indsats i forhold til syv parametre:

Österåker, Sverige	
Parametre, der bestemmer lønniveauet.	
<i>Demonstrerer initiativ</i>	
+	Fanger relevante nyheder, problemer m.m. og foreslår handlinger
-	Overdriver initiativet uden at forankre det i organisationen
<i>Uafhængighed</i>	
+	Individuelle planer (kortsigtede og langsigtede) og selvstændighed i eget arbejde
-	Gør dette uden at tænke på resten af afdelingen eller andre arbejdsopgaver
-	Er usikker og tør ikke/er ikke i stand til at handle selvstændigt
<i>Evne til at udvikle</i>	
+	Påtager sig og involverer sig i nye opgaver
+	Er interesseret i at lære og udvikle sig
-	Fokuserer på den personlige udvikling og ikke miljømyndighedens udvikling
<i>Fleksibilitet</i>	
+	Omstiller sig hurtigt til nye forhold og opgaver
+	Fleksibel tilgang
-	Er ikke i stand til at fastholde fokus eller konsekvens
<i>Samarbejde</i>	
+	Informerer og bidrager selvstændigt til den interne og eksterne dialog
+	Er parat til at lytte og give respons på andres synspunkter.
-	Opstarter samarbejde på alle sager - store eller små - på alle tænkelige tidspunkter.
<i>Personlige færdigheder</i>	
+	Teoretisk viden
+	Praktisk erfaring
+	Er i stand til at søge relevant information og viden
+	Kompetent som autoritet
+	Er velformuleret i skrift og tale
<i>Ansvarlighed</i>	
+	Fuldfører opgaverne fra start til slut
+	Udfører opgaverne, som de er beskrevet i procedurer, tidsplaner og arbejdsrutiner
+	Følger op på opgaver og beslutninger
+	Holder ord og tager ansvar for udførte opgaver
+	Er loyal over for arbejdspladsen, kollegerne og arbejdsopgaverne

Navn	Initiativ	Uafhængighed	Udvikling	Fleksibilitet	Samarbejde	Professionalisme	Ansvarlighed	Kommentarer
John	3 4	4 5	4 5	5 4	4 5	4 5	4 6	Impulsiv
Karen								
Vurdering fra 1 (utilfredsstillende) til 6 (fortræffeligt)								

Inden lønsamtalen udfylder leder og medarbejder (tal i kursiv) ovenstående skema. Markeringerne sammenlignes med henblik på at fremme dialogen om lønnen.

Hos andre miljømyndigheder findes der mere udførlige baggrundstekster, som vurderingen af lønniveauet tager udgangspunkt i, f.eks. som i Høje Taastrup Kommune, hvor der drøftes parametre som præstation, udvikling og prioriteter:

Fleksibilitet	
Definition	Evnen til at påtage sig nye ansvarsområder og opgaver, ændre prioriteten af dagens opgaver og løse uforudsete opgaver.
Maximum	Kan se når det er nødvendigt at skifte arbejdsmetoder og ansvarsområder. Kommer med forslag og bidrager aktivt til implementeringen af nye ideer. Kan sagtens ændre arbejdsområde. Er villig til at overtage og bytte arbejdsopgaver med andre. Er fleksibel i sin fortolkning af arbejdsopgaver og hjælper andre med deres opgaver, selvom dette ikke er specificeret i egen jobbeskrivelse.
Medium	Er indstillet på at skifte arbejdsområde. Har ikke noget imod at skulle overtage eller bytte arbejdsopgaver med andre. Er fleksibel i sin fortolkning af arbejdsopgaver og hjælper andre med deres opgaver, selvom dette ikke er specificeret i egen jobbeskrivelse.
Minimum	Er ikke særlig interesseret i at skulle skifte arbejdsområde. Vil ikke bytte arbejdsopgaver med andre. Fortolker arbejdsopgaverne meget snævert og hjælper kun sjældent andre med deres arbejdsopgaver.

Samarbejde	
Definition	Udfører arbejde sammen med andre på områder, hvor kolleger er afhængige af egne og andres bidrag.
Maximum	Tager det fulde ansvar for opgaven. Påtager sig lederrolle i den fælles indsats. Sikrer sig at opgaven er løst tilfredsstillende.
Medium	Tager det fulde ansvar for opgaven. Bidrager til samarbejdet, men påtager sig ikke en lederrolle.
Minimum	Tager ansvar for sit eget bidrag til opgaven. Deltager i arbejdet, men har brug for assistance og vejledning fra kollegerne.

Kvaliteten af arbejdet	
Definition	Arbejdet udføres i overensstemmelse med afdelingens formål, kriterier og procedurer.
Maximum	Udfører arbejde i overensstemmelse med formål og kriterier. Bidrager aktivt til at forbedre kvaliteten af arbejdet.
Medium	Arbejdet er tilfredsstillende i forhold til formål og kriterier, selv om indsatsen til tider svinger noget.
Minimum	Det udførte arbejde stemmer kun til en vis grad overens med formålene, kriterierne og procedurerne. Indsatsen svinger meget.

8.5 Kommunikationsstrategier og -procedurer

Effektiv kommunikation er et fundamentalt værktøj for miljømyndigheden. Som offentlig instans - med en vital funktion i samfundet - skal miljømyndigheden influere på og bære et ansvar over for offentligheden¹³.

Offentligheden skal have adgang til information om myndighedens aktiviteter og miljømæssige tiltag. Ud over at svare på henvendelser om aktindsigt bør myndigheden pro-aktivt udgive nyhedsbreve eller på anden vis holde offentligheden informeret om miljøadministrationens aktiviteter, planer mv.. Offentligheden skal desuden trygt kunne henvende sig til myndigheden (f.eks. med klager) og få besvaret sine henvendelser.

Det er vigtigt at målrette og tilpasse informationerne nøje til den personkreds, som informationen vedrører. Dette er med til at sikre, at informationen modtages og forstås som tilsigtet, samt at de pågældende er opmærksomme derpå. For lidt information giver et manglende beslutningsgrundlag (hvilket kan føre til, at der bliver taget de forkerte beslutninger). På den anden side er for meget information spild af tid og ressourcer og bortleder opmærksomheden fra vigtigere emner.

¹³ Dette afsnit er primært inspireret af SEPA Draft Communication Strategy, sept. 2002.

Forskellige aktører har brug for forskellig information, og miljømyndigheden bør overveje, hvem der har brug for hvilken information. Miljøadministrationen er typisk i kontakt med følgende aktører:

- Politikere
- Ministerier
- Virksomheder
- Offentligheden
- Medierne
- Andre myndigheder
- Græsrodsorganisationer (naturfredningsforeninger, fagforeninger m.m.)
- Andre

Effektiv kommunikation er ikke envejskommunikation. Myndigheden skal både kunne udtrykke sig og samtidig være en lyttende og hørende organisation. God kommunikation gør det muligt for miljømyndigheden at informere, forstå, engagere sig med og influere på de aktører, som kan bidrage til at forbedre miljøet. Effektiv kommunikation skal ikke tages for givet, det sker ikke blot af sig selv, men kræver en systematisk tilgang.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelses (SEPA) kommunikationspolitik (2002) omhandler emner som:

- Alle SEPAs kommunikationsaktiviteter vil blive gennemført i bestræbelserne på at opfylde egne mål, nemlig at forbedre miljøet og bidrage til en bæredygtig udvikling (der vil ikke være "PR-stunts").
- SEPA anerkender, at god kommunikationsledelse ikke ligger uden for SEPAs normale forretningsområde, men er en central del af det at levere resultater.
- Mottoet "Troværdighed før Synlighed" vil præge SEPAs kommunikation. Public Relations vil ikke blive brugt til at sløre en forkert praksis.
- SEPA vil kommunikere så præcist og koncist som muligt - tilpasset modtagerne.

8.5.1 Kommunikationsplaner

Kommunikationsplanlægning kan baseres på en simpel skabelon, hvor det ved hvert emne overvejes, hvad myndigheden skal opnå, hvem den skal kommunikere med for at opnå det, og hvilke metoder der er bedst egnede i forhold til den bestemte målgruppe.

Kommunikationsplaner – en skabelon fra Skotlands miljøstyrelse (SEPA).

1. Mål – HVORFOR har du brug for denne plan?

Beskriv emnet/projektet og hvorfor det er nødvendigt med en kommunikationsplan. Definer hovedformålet.

2. Nøgleområder – HVAD vil du opnå?

Opstil de vigtigste områder. Hvad er problemerne, mulighederne, barriererne, kompleksiteten m.v.? Hvordan kan PR-teknikker og god kommunikation bidrage til projektet? Med dette in mente: definér projektets hovedformål og succeskriterier.

3. Hovedbudskab – HVILKET hovedbudskab skal kommunikeres?

Referér til listen over hovedemner og noter de vigtigste hovedbudskaber.

4. Modtagere – HVEM skal du kommunikere med?

Referér til listen af budskaber. Notér de aktører, som du gerne vil kommunikere med. Hvem skal du *informere* og hvem skal du *lytte til*? Overvej hvilke kommunikationsmidler der passer til de forskellige målgrupper. Gør dig ikke for mange antagelser om modtagerens synspunkter og meninger. Overvej muligheden for at gennemføre en markedsundersøgelse for at få et "korrekt" billede af modtagergruppen.

5. Handlingsplan – HVORDAN sørger du for, at modtageren får budskabet på den rigtige måde, på det rigtige tidspunkt og på det rigtige sted?

Overvej dette. Check altid om dine forslag stemmer overens med hovedformål og mål.

6. Revision – HVORDAN ved du, om det har været en succes?

Hvordan måler du resultatet? Hvordan finder du ud af, om du kan gøre det bedre næste gang? Hvornår skal revisionen udføres?

8.5.2 Håndtering af medierne

Organisationen kan udarbejde procedurer for, hvordan kontakten med medierne organiseres, således at medarbejderne er parate til at håndtere henvendelserne fra medierne på den mest hensigtsmæssige måde. Dette inkluderer træning af de medarbejdere, som er i kontakt med medierne. Det er essentielt, at medarbejdere og ledere, som er i direkte kontakt med medierne, ikke føler sig pressede til straks at besvare henvendelser. Journalister vil hellere end gerne have, at der er check på detaljerne, og at svarene er gennemtænkte.

8.5.3 Information til offentligheden

Grundig information til offentligheden gavner myndighedens arbejde. Mange miljømyndigheder evaluerer og rapporterer hvert år om myndighedens aktiviteter.

Den flamske region, Belgien

Det flamske ministeriums afdeling for miljøtilsyn udgiver hvert år en rapport om organisationen og indsatsen i afdelingen for miljøtilsyn. Den 162 sider lange rapport fra 2002 indeholder information om:

- Miljøtilsynsafdelingens organisation, herunder visioner, værdier og strategier
- Personale, uddannelse og ressourcer
- Tilsynsplan
- Gennemførte kampagner
- Planlagte tilsyn
- Tilsyn på baggrund af klager, henvendelser, uheld mv.
- Sager om lovbrud og administrationslovgivning
- Samarbejde med andre
- Konsulentarbejde
- Internationale sammenhænge

Hvor den ovennævnte rapport primært beskæftiger sig med organisatoriske forhold og tilsynsmyndighedens aktiviteter, beskæftiger andre rapporter sig med den miljømæssige udvikling i og uden for myndigheden.

Københavns Kommune, Danmark

Miljøkontrollen i København har udgivet en række brochurer og hæfter med information til udvalgte målgrupper. Siden 1999 er de fleste publikationer også udgivet på internettet, bl.a.:

- Københavns Kommunes grønne regnskab
- Tilsyn med virksomheder
- Folder der tilbyder foredrag om forskellige emner
- Luftkvalitet og støj i København

Folderen *Miljøtilsyn 2000* indeholder følgende afsnit:

- Der skal være plads til virksomhederne
- Forurenende virksomheder skal have en tilladelse
- Tilsynsmedarbejderens arbejde
- Håndhævelse
- Nye metoder til at forbedre miljøet
- Status på tilsyn og håndhævelse 1999

Information fra miljømyndigheden kan også indeholde information til aktører, der påvirkes af miljøarbejdet.

SEPA, Skotland

Den skotske miljøstyrelse har udgivet en folder, der fortæller godkendelsespligtige virksomheder om miljømyndighedens rolle. Folderen informerer bl.a. om:

- Introduktion – hvad er miljømyndighedens funktion?
- Kontakt til myndigheden – Hvilken service kan virksomheden forvente af myndigheden?
- Ansøgning om tilladelser – hvordan fungerer det?
- Håndhævelse af tilladelser – loven skal overholdes
- Konsultation – en åben dialog
- Løbende information til dig – SEPA information
- Orden på tingene – Klage- og dispensationsmuligheder

I dag er det mest almindeligt at kommunikere med borgerne og andre aktører via Internettet, og nogle miljømyndigheders hjemmesider indeholder store mængder information om mange områder, f.eks.:

- Organisationsdiagrammer, strategier, strukturer m.v.
- Tilsynsrapporter og klager
- Miljøgodkendelser
- Branche- og processpecifikke retningslinjer til (især små og mellemstore) virksomheder om, hvordan de kan overholde miljøkrav
- Geografisk Informationssystem, GIS, som giver borgerne mulighed for at undersøge miljøforholdene i deres nærområde (eller ethvert andet sted), og som informerer om miljøgodkendelser og udledningstilladelser til virksomheder i deres område.
- Miljømyndighedens indsats
- Udvalgte virksomheders miljøindsats.

8.6 Intern datahåndtering

Miljømyndigheden bør have et effektivt system til datahåndtering, som muliggør indsamling, lagring og anvendelse af data til beslutningstagning. Informationssystemer er forskellige fra land til land og fra miljøadministrationsprogram til miljøadministrationsprogram. Generelt gælder det, at systemet skal indeholde information om reguleringsområdet, om lovbrud og tilsynsaktiviteter og dermed lette:

- fastlæggelse af prioriteter og strategier, så myndighedens ressourcer kan anvendes mest effektivt
- kontrol af at loven overholdes,
- måling af tilsynspræstationen,
- evaluering på opfyldelsen af myndighedens mål.

De grundlæggende overvejelser om systemet omfatter beslutninger om:

- Hvilken information ønskes?
- Hvem skal indsamle den?
- Hvem er ansvarlig for at optage den?
- Skal informationen deles med andre myndigheder eller organisationer (er der nogen lovgivning, der kræver dette)?
- Hvor lang tid skal informationerne gemmes?
- Hvilken slags informationsanalyse skal der gennemføres?

- Hvem skal gennemføre analyserne og hvor ofte?
- Hvilke, om nogle, informationer er fortrolige?
- Hvilke, om nogle, informationer skal offentliggøres?

Holland

I Holland har regeringen igangsat et toårigt program, der skal vise, i hvilket omfang de 900 virksomheder, som har tilladelse til at behandle farligt affald, lever op til den gældende lovgivning. Tilsynsmedarbejderen udfylder et spørgeskema på hver virksomhed og indtaster oplysningerne i et centralt computersystem. Informationssystemet er programmeret til at kunne generere sektorspecifikke rapporter vedrørende virksomhedernes evne til at leve op til lovgivningen, tilladelsernes kvalitet og virksomhedens miljøpåvirkninger. Tilsynsmedarbejderne har fået grundig træning, som suppleres af litteratur om, hvordan medarbejderne indsamler, nedskriver og videregiver data. Resultaterne bruges til at understøtte udviklingen af politikker vedr. behandlingen af farligt affald.

8.6.1 Virksomhedsoplysninger

Indsamling og lagring af data om hver virksomhed skal være godt planlagt, og dataindsamlingen skal så vidt muligt være koordineret med de data, andre instanser indsamler om de samme virksomheder.

I denne sammenhæng bør registrering/håndtering af data omfatte:

- *Dokumenter*, som skal registreres således, at tilsynsmedarbejderen og andre på ethvert tidspunkt kan hente dokumenterne for at opfylde de lovgivningsmæssige krav om arkivering i den offentlige sektor.
- *Tidsforbrug*, som skal registreres på hver sag for at få erfaring, kunne måle præstationen, og kunne indkræve et evt. administrationsgebyr.
- *Hændelser* (miljøtilsyn, prøvetagning, og indskærpelser), som skal registreres for at kunne følge op på hver sag, foretage præstationsmålinger og følge op på den årlige planlægning.

Den information, der er brug for i en virksomhedsdatabase omfatter bl.a.¹⁴:

- a) Branchebeskrivelser, som kan bruges til at gruppere virksomhederne i forhold til forudbestemte kriterier.
- b) Administration af tilladelses- og tilsynssystemet.
- c) Virksomhedernes placering inddelt i regioner eller områder.
- d) Kontaktinformation.
- e) Detaljer vedrørende virksomhedens installationer og processer.
- f) Typer af tilladelser, krav og anden relevant data, inklusiv udløbsdatoer.
- g) Tilsynsrapporter.
- h) Prøvetagningsrapporter.
- i) Egenkontrolrapporter og andre rapporter fra virksomheden.
- j) Lovbrud, indskærpelser og klager.
- k) Miljøpåvirkninger på omgivelserne (luft, vand, jord).
- l) EMAS eller tilsvarende auditeret information.
- m) Dokumenter vedrørende miljømyndighedens forpligtigelser som myndighed, som for eksempel oplysning om emissionskrav.
- n) Klager fra naboer.

¹⁴ Se IMPEL-rapporten: Planning and Reporting of Inspections, Brussels 1999.

- o) Andre dokumenter af relevans for sagen (afhængigt af virksomheden og den nationale procedure).

8.7 Kontrakter mellem miljøenheder

Arbejdet i de enkelte administrationer planlægges gennem drøftelser og formulering af strategier og aktivitetsplaner. For at opretholde fokus i den planlagte periode kan der udarbejdes en kontrakt mellem organisationen og dens afdelinger, der specificerer:

- Strategiske mål
- Afdelingens mål
- Forventede resultater
- Milepæle, indikatorer og metoder til at eftervise mål og resultater.

Organisationens leder og afdelingslederen opnår en fælles forståelse af miljøafdelingens mål og resultater gennem forhandling og formulering af en kontrakt.

8.8 Beskrivelse af ydelser

Formålet med at beskrive miljøforvaltningens ydelser er at informere aktører og kunder om indholdet og begrænsningerne i ydelserne¹⁵. Beskrivelsen kan indeholde følgende informationer:

- Baggrund og formål.
- Lovgivning.
- Indhold.
- Miljøforvaltningens rolle og arbejdsområder.
- Andre organisationers roller og arbejdsområder.
- Procedurer og kvalitetskriterier.
- Omkostninger.
- Leveringer og resultater.
- Serviceaftale indeholdende ydelseernes standard.
- Forventet effekt.

8.9 Organisering af projekter

Projekter er forskellige fra den almindelige sagsbehandling, idet de er baseret på beskrevne formål, resultater, aktiviteter og input (ressourcer og økonomi), har et tidsbegrænset forløb og udføres af et team, som typisk går på tværs af de normale grupperinger.

¹⁵ Beskrivelsen kan også bruges som et internt kvalitetskriterium.

At introducere en projektilgang som et alternativ til den løbende sagsbehandling giver et interessant potentiale for en myndighed i udvikling. Projektilgangen kan:

- Bidrage til at løse fundamentale problemer og øge medarbejdertilfredshed - og udbytte.
- Forbedre organisationens effektivitet ved at have et klart projektdesign.
- Bidrage til personlig udvikling med ny faglig og personlig udfordring.
- Øge myndighedens evne til at håndtere forandring og innovation.
- Forbedre organisationskulturen gennem samarbejde på tværs af den eksisterende organisationsstruktur – og ved at samarbejde med eksterne aktører.
- Bruges til at videregive succesfulde erfaringer, når projekter er vel overstået – eller kunne videregive brugbare erfaringer fra projekter, som ikke har været så vellykkede.

8.9.1 Forberedelse af et projekt

Initiativer og ideer til projekter kan komme fra mange forskellige personer i og uden for organisationen. Den løbende dialog mellem medarbejdere og ledere afslører mange nye og forskellige behov, og viden om brister eller problemer kan spredes på denne måde. Medarbejderne identificerer og udvikler metoder og procedurer, og på et eller andet tidspunkt vil nogen foreslå en mere systematisk tilgang til at løse problemet – et projekt.

Et projekt bør baseres på en projektbeskrivelse med:

- baggrund
- projektidé
- ønskede resultater og virkninger
- organisationsstruktur
- aktører
- finansiering
- rapportering
- tidsplan med milepæle
- evaluerings- og succeskriterier.

Projektbeskrivelsen kan udvides til et mere uddybende projektdokument, hvor der lægges vægt på:

- Aktørinteresser i projektet.
- Formål, hvilken situation man har opnået efter projektafslutningen.
- Resultater, hvilke reelle resultater der skal komme ud af projektet.
- Aktiviteter der skal iværksættes for at opnå de ønskede resultater.
- Milepæle og indikatorer for resultaterne.
- Krav til afrapportering, hvad, hvornår, og til hvem.
- Økonomi og ressourcer, krav til auditering.

Den irske miljøstyrelse (EPA), Irland

Den irske miljøstyrelse har beskrevet alle aktiviteter i det årlige Aktivitetsprogram som projekter med mål, resultater, aktiviteter, arbejds-skema, ressourcer og ansvarsområder.

Et eksempel på projekttilgangen er Projekt 103/2001: Medarbejderudvikling og Uddannelsesprogram.

Projektets mål: Forberede og implementere udviklings- og træningsprogram for miljøstyrelsens medarbejdere.

Planlagte aktiviteter

- (i) Forberede en uddannelsespolitik og strategisk plan som tager højde for anbefalingerne fra "Arbejdsgruppen om Uddannelse", rapporten fra den eksterne vurderingsmand, Partnerskabskomiteen, og Holdningsstrategien 2000-2002.
- (ii) Forberede og implementere et årligt uddannelsesprogram sammen med divisionslederne.
- (iii) Deltage i uddannelsesprogrammer.
- (iv) Evaluere træningsprogrammet midt på året og foretage nødvendige justeringer.
- (v) Forberede den årlige rapport om sidste års aktiviteter.
- (vi) Forberede medarbejderudviklingspolitik (inklusiv mobilitet) hvor der tages hensyn til udviklingsbehov og arbejdsprioriteter. Gennemgå opgaver.

Hovedresultater

- Uddannelsespolitik og strategisk plan
- Årligt træningsprogram for Miljøstyrelsen
- Årlig rapport om uddannelsesaktiviteter
- Medarbejderudviklingspolitik.

IMPEL har vedtaget nedenstående simple standardskema, som skal benyttes i forbindelse med ansøgninger om støtte til foreslåede fælles projekter.

IMPEL-formularen til projektbeskrivelse er inddelt i to kapitler:	
	Projekt navn
	Kvalitetshåndbog for tilsynsmedarbejdere
1. Problemfelt	
1.1. Baggrund	
1.2. Definition	
1.3. Formål med projektet	
1.4. Produkt(er)	
2. Projektets struktur	
2.1. Deltagere	
2.2. Projektgruppe	
2.3. Udøver	
2.4. Rapporteringsmetoder	

Det nedenstående eksempel fra Belgien illustrerer, at mange af miljømyndighedens opgaver kan udføres som separate projekter, hvor hvert delelement indgår i den samlede operative del af tilsynsstrategien.

Projekt P 729	Undersøgelse af store olieraffinaderier
Projektleder: FF Kernegruppe: MB, JM, GP, LVG	
Nødvendighed/miljømæssige relevans De fem olieraffinaderier i Antwerpen Havn er nogle af de største udledere af luftforurenede stoffer (og stort set alle andre emissioner) i Flandern. Størrelsen af anlægget, lovgivningens opbygning og den måde, som emissionerne måles (egenkontrol blandet med målinger og beregninger), besværliggør fastsættelsen af brugbare emissionskrav, derfor kræves der her en anden tilgang end til andre typer af anlæg.	
Beskrivelse/formål	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integreret miljøtilsyn af store olieraffinaderier skal igangsættes i 2002 og fortsættes i 2003. ▪ Eksamination og evaluering af metoderne til egenkontrol af luftforurening. ▪ Komparative emissionsmålinger i en del af anlæggene ▪ Dioxinmålinger i nogle virksomheder (..... forkortet) 	
Succeskriterier	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emissioner til luft og vand bestemt og vurderet i forhold til de anvendelige grænser. ▪ Vurdering af udslip og flygtige emissioner. ▪ Status rapport og handlingsplan udarbejdet (luft, affald m.m.) på basis af forudgående undersøgelser. ▪ Intern/ekstern behandling af affaldsstrømme opgjort og vurderet. 	
Startdato: 1. januar 2002	Personaleressourcer: 86 arbejdsdage
Slutdato: 31. december 2003	Budget: EUR 65.900
Eksterne forudsætninger: Kursus i raffinaderier afsluttet	
Ikke medtaget i projektet:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videre opfølgning på virksomheder efter første indskærpelse ▪ Tilsyn i henhold til Seveso-II (Sikkerhed) 	

Roller og struktur i udførelsen af projektet

Effektivt og godt projektarbejde afhænger fuldstændigt af den organisation, der er sat til at udføre projektet. Projektets organisering afhænger af projekttype, budget, tilgængelige ressourcer m.m., men der er dog nogle fællestræk for organiseringen af de fleste projekter:

“*Projektets ejer*” udpeger en ledelse til projektet, følger udviklingen af projektet med ”strategiske briller” og har det overordnede ansvar for resultatet af projektet. Projektets ejer giver mandat, legitimerer projektet og stiller de nødvendige forudsætninger til rådighed for, at projektet kan gennemføres med et succesfuldt udbytte.

Styringskomiteen forestår den overordnede kontrol med projektgennemførelsen, bidrager med deres faglige kompetencer og støtter og vejleder projektlederen.

Projektlederen har ansvaret for den daglige ledelse af projektet. Hun/han leder/koordinerer arbejdet i projektgruppen, kommunikerer med interne og eksterne aktører, afrapporterer til styringskomiteen og/eller projektets ejer og forbereder den nødvendige dokumentation af projektets udvikling og færdiggørelse. Projektlederen skal have gode lederevner, være i stand til at samarbejde samt have sociale og kommunikative evner. Nødvendigheden af andre kvalifikationer afhænger af projektets indhold.

I store projekter er det almindeligt at etablere en *projektgruppe* til at assistere projektlederen med forskellige professionelle færdigheder. Medlemmerne af projektgruppen skal bidrage aktivt til at gennemføre projektet og skal have en række færdigheder og samarbejdsevner. Projektlederen bliver enig med de enkelte gruppemedlemmers overordnede om, hvordan gruppemedlemmerne skal indgå i projektet.

8.10 Spørgsmål til refleksion

De følgende spørgsmål kan bruges som en checkliste til ledere, der overvejer at gøre en større indsats for at udvikle systemerne i miljøorganisationen:

- Har miljøorganisationen de administrative systemer, der er nødvendigt for at sikre effektivitet i det daglige arbejde - specielt med tanke på myndighedens opgaver, medarbejdernes kompetencer og evner til at udføre arbejdet, samt myndighedens struktur?
- Har organisationen opbygget et kvalitetssikringssystem, der sikrer kvaliteten af vigtige opgaver i overensstemmelse med regler og vejledninger?
- Har organisationen et belønningssystem, der er fælles og forståeligt og i overensstemmelse med organisationens værdier og mål?
- Er der udformet kontrakter og aftaler, som beskriver mål, formål, resultater m.m. i de eventuelle enkelte afdelinger og enheder?
- Har organisationen systematiseret kommunikationen med omverdenen?
- Har organisationen udarbejdet beskrivelser af dens ydelser til evt. interesserede?

Projektledeelse mv.

Mange medlemsstater og IMPEL-sekretariatet har bidraget til dette projekt, enten ved deltagelse i arbejdsgruppen (markeret med fed nedenfor) eller ved at levere inspiration og eksempler til forfatterne.

LAND	NAVN	ORGANISATION
Belgien	Paul Bernaert	Det Flamske Inspektorat
Danmark	Peter Schryvers Gudmund Nielsen Formand for arbejdsgruppen	Miljøstyrelsen
	John Farr	Københavns Amt, Miljøsektionen
	Ebbe Olesen	
	Bo Rasmussen	Københavns Kommune, Miljøkontrollen
	Søren Hjortsø	Øst-Jyllands Miljøtilsyn
	Orla Johansen	Høje Taastrup Kommune, Miljøafdelingen
Estland	Aare Sirendi Tarvo Roose	Det Estiske Statstilsyn
Frankrig	Cecile Castel	Miljøministeriet
Tyskland	Gerd Hofmann Gisela Holzgraefe	Miljømyndigheden i Darmstadt, Hessen
IMPEL co-ordinator	Terry Shears Sabine Sommer	IMPEL Sekretariat
Irland	Iain Maclean	Miljøstyrelsen i Irland
Italien	Guiseppe Marella Nic Pacini	Miljøstyrelsen i Italien
Letland	Imants Kruminis	Letlands Statslige Miljøtilsyn
	Raimonds Vejonis	Rigas Miljøbestyrelse
Holland	Pieter-Jan v. Zanten Albert Dam Paula van Teylingen	Overijssels miljømyndighed
Norge	Ingegerd Aanonsen	Den Norske Forureningskontrol
Polen	Agate Duch-Szczesna	Lublin Inspektorat
	Joanna Piekutowska	Warszawa Inspektorat

Portugal	Ana Magro e Silva <i>Medformand for arbejdsgruppen</i>	Ministeriet for Byer, Landsplanlægning, og Miljø
Slovakiet	Daniel Geisbacher Jamilla Durdovicova	Slovaokiets Miljøinspektion
Spanien	Miguel Mendez	Miljøtilsynet i Andalusien
Sverige	Kia Regné <i>Sekretær for arbejdsgruppen</i>	Österåker Kommune, Miljøafdelingen
	Ulrika Wahlström Thomas Forsberg	Västerås Kommune, Miljøafdelingen
England	Dominic Hutchings Ian M Stanbury Ingrid Krautschneider David Mathias Martin Murray	Miljøstyrelsen i England og Wales (EA)
	Mark Eggeling Willie Halcrow Dave Gorman James Curran Brian Roxburgh Nerina Holden Monica Straughan	Skotlands miljøstyrelse (SEPA)

IMPEL rapporter – oktober 2003

IMPEL-projekter afsluttes ofte med en rapport, som godkendes på et IMPEL-møde før offentliggørelse. Følgende IMPEL-rapporter er udkommet:

- [IRI the Netherlands \(maj 2003\)](#)
- [Best Practices concerning Training and Qualification for Environmental Inspectors \(arts 2003\)](#)
- [Implementing Article 10 of the SEA Directive 2001/42/EC \(februar 2003\)](#)
- [Finsk rapport om energieffektivitet i miljøgodkendelser \(dec. 2002\)](#)
- [IMPEL Guidance Document on the Point VIII of the Recommendation of the European Parliament and of the Council of 4 April 2001 providing for minimum criteria for environmental inspections \(dec. 2002\)](#)
- [IRI Ireland \(dec. 2002\)](#)
- [IRI Belgium \(ec. 2002\)](#)
- [Finnish Comparison Programme II - Self-monitoring and electronic reporting, pulp and paper production \(ec. 2002\)](#)
- [Report on Lessons Learnt from accidents, Seminar held in Reims, 2001 \(dec. 2002\)](#)
- [IMPEL REVIEW INITIATIVE \(IRI\): Phase 3: Testing of the Review Scheme: 1st Review: Mannheim, Baden Württemberg, Germany, 15-19 October 2001 \(dec. 2001\)](#)
- [General Binding Rules \(juni 2001\)](#)
- [Dutch Comparison Programme \(juni 2001\)](#)
- [Integrated pollution control, compliance and enforcement of EU Environmental legislation to Industries \(IPPC and non IPPC\) of the food production/processing sector \(juni 2001\)](#)
- [Best Practice in Compliance Monitoring \(juni 2001\)](#)
- [IMPEL Review Initiative \(IRI\) Phase 2: Assessment and test of Questionnaire and Guidance \(juni 2001\)](#)
- [Criminal Enforcement of Environmental Law in the European Union \(dec. 2000\)](#)
- [Report on Lessons Learnt from Accidents \(dec. 2000\)](#)
- [The Changes in Industrial Operations \(dec. 2000\)](#)
- [IMPEL Workshop on Integrated Permitting \(dec. 2000\)](#)
- [Finnish Comparison Programme \(dec. 2000\)](#)
- [Diffuse VOC Emissions \(dec. 2000\)](#)
- [IMPEL Workshop on the use of Chlorinated Hydrocarbons \(CHC\) in Industrial Plants \(dec. 2000\)](#)
- [IMPEL 2000 Conference on Compliance and Enforcement \(dec. 2000\)](#)
- [Report on the Interrelationship between IPPC, EIA and SEVESO Directives and EMAS Regulation \(dec. 1998\)](#)
- [IMPEL Reference Book for Environmental Inspection \(Jun 1999\)](#)
- [Report of a Workshop on Licensing and Enforcement Practices in a Cement Plant using Alternative Fuel \(dec. 1998\)](#)
- [Report on Lessons Learnt from Accidents \(dec. 1999\)](#)
- [Minimum Criteria for Inspections](#)
 - [General Principles \(juni 1998\)](#)
 - [Frequency of Inspections \(dec. 1998\)](#)
 - [Operator Self-Monitoring \(dec. 1998\)](#)
 - [Planning and Reporting of Inspections \(Juni 1999\)](#)
- [Fact Sheet for Printers \(maj 2000\)](#)
- [Complaint procedures and Access to Justice for citizens and NGOs in the field of the environment](#)

Registreringsblad

Udgiver:

Miljøministeriet. Miljøstyrelsen
Strandgade 29, 1401 København K
Telefon 32660100 - telefax 32660479
Internet <http://www.mst.dk>

Serietitel, nr.:

Orientering fra Miljøstyrelsen, 2/2005

Udgivelsesår: 2005**Titel:**

IMPEL - Ledelseshåndbog
for miljøadministrationer
(Oversat fra Engelsk: IMPEL Management
Reference Book for Environmental
Inspectorates)

Forfatter(e):

Bauer, Bjørn; Christensen, Lars; Berner, Claus

Udførende institution(er):

Miljøstyrelsen

Resumé:

Denne ledelseshåndbog er oversat til dansk fra "IMPEL Management Reference Book for Environmental Inspectorates". Bogen handler om ledelse, organisationsopbygning, organisationsændringer og fortsat udvikling af tilsynsadministrationer og henvender sig til ledere af tilsynsadministrationer på alle administrative niveauer. I bogen angives praktiske løsninger på mange af de ledelsesmæssige udfordringer, som miljøadministrationer stilles over for. Til illustration af teksten er der stedvis medtaget eksempler på god ledelsespraksis fra en række europæiske lande.

Emneord:

ledelse; udvikling; tilsyn; myndigheder, organisation; strategi

Andre oplysninger:

Oversat fra Engelsk: IMPEL Management
Reference Book for Environmental Inspectorates

Md./år for redaktionens afslutning:

december 2004

Sideantal: 86

Format: A4

Oplag: 600

ISBN: 87-7614-502-6

ISSN: 0107-2722

Tryk: Schultz

Pris (inkl. moms): 150 kr.

Kan købes i:

Netboghandelen på www.frontlinien.dk

Eller via

Miljøministeriet
Frontlinien
Rentemestervej 8, 2400 København NV
Telefon 70120211
frontlinien@frontlinien.dk

Må citeres med kildeangivelse

Trykt på 100% genbrugspapir **Cyclus**

**IMPEL – Ledeshåndbog for miljøadministrationer
(Oversat fra Engelsk: IMPEL Management Reference Book
for Environmental Inspectorates)**

Denne ledeshåndbog er oversat til dansk fra "IMPEL Management Reference Book for Environmental Inspectorates". Bogen handler om ledelse, organisationsopbygning, organisationsændringer og fortsat udvikling af tilsynsadministrationer og henvender sig til ledere af tilsynsadministrationer på alle administrative niveauer. I bogen angives praktiske løsninger på mange af de ledelsesmæssige udfordringer, som miljøadministrationer stilles over for. Til illustration af teksten er der stedvis medtaget eksempler på god ledelsespraksis fra en række europæiske lande.

ISBN 87-7614-502-6 ISSN 0107-2722
Pris: 150 kr.

Miljøministeriet
Frontlinien
Rentemestervej 8 • 2400 København NV
Telefon 70 12 02 11
frontlinien@frontlinien.dk • Internet: www.frontlinien.dk

.....
MILJØMINISTERIET

Miljøstyrelsen